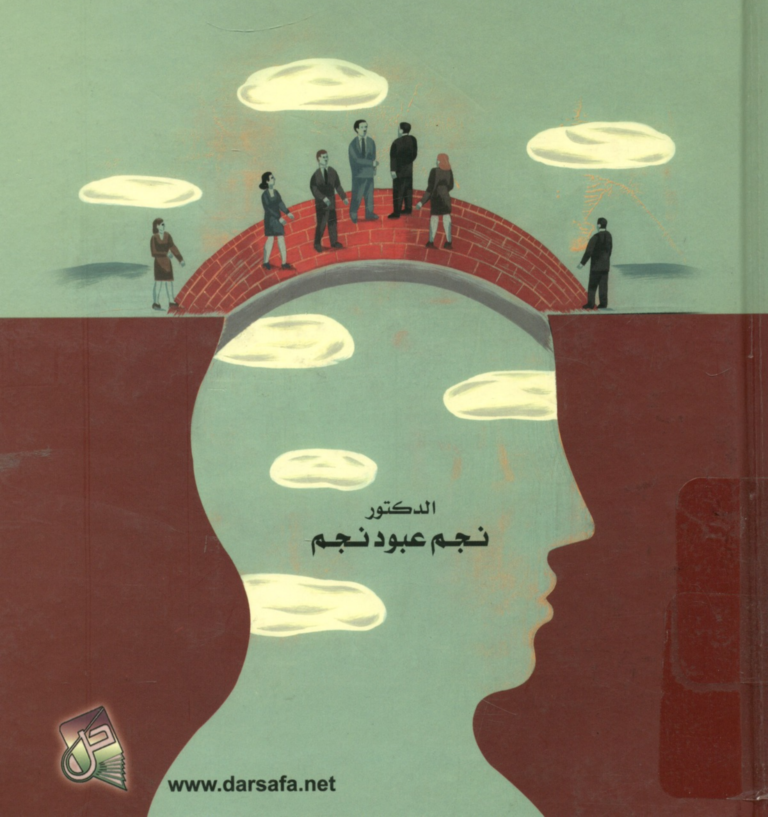
القيادة وإدارة الابتكار

LEADERSHIP & INNOVATION MANAGEMENT



الدكتور
نجم عبود نجم

www.darsafa.net



﴿ وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ ﴾

صدق الله العظيم

القيادة وإدارة الابتكار

Leadership and Innovation Management

القيادة وإدارة الابتكار

Leadership and Innovation Management

الدكتور

نجم عبود نجم

جامعة الزيتونة الأردنية

الطبعة الأولى

2012 م – 1433 هـ



دار صفاء للنشر والتوزيع – عمان

المملكة الأردنية الهاشمية
رقم الإيداع لدى دائرة المكتبة الوطنية (2011/6/2412)

658.401
نجم، عبود نجم
القيادة وإدارة الابتكار/ نجم عبود نجم.ـ عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2011.
( ) ص
ر.أ: 2011/6/2412
الواصفات: الإدارة التنفيذية// إدارة الأعمال// إدارة الأفراد

يتحمل المؤلف كامل المسؤولية القانونية عن محتوى مصنفه ولا يعبّر هذا المصنف عن رأي دائرة المكتبة الوطنية أو أي جهة حكومية أخرى

الطبعة الأولى

2012م – 1433هـ



دار صفاء للنشر والتوزيع
عمان ـ شارع الملك حسين
مجمع الفحيص التجاري ـ تلفاكس 4612190 6 962+
هاتف: 4611169 6 962+ ص . ب 922762 عمان ـ 11192 الأردن
DAR SAFA Publishing - Distributing
Telefax: +962 6 4612190- Tel: + 962 6 4611169
P.O.Box: 922762 Amman 11192- Jordan
http://www.darsafa.net
E-mail :safa@darsafa.net
ISBN 978-9957-24-782-9 ردمك

الإهداء

إلى عائلتي الكبيرة شعب العراق
إلى كل الذين يعملون من أجل العراق
المعافى من جراحه وآلامه ...

إلى عائلتي الصغيرة
زوجتي وأبنائي
شيماء وسهيل وأصداء و دعاء

الفهرس

الفصل الثالث

الاتجاهات الأساسية في القيادة

الفصل الرابع

المدخل الى الإبتكار

الفصل الخامس

العوامل المؤثرة في الأبتكار

الفصل السادس

الإبتكار الجذري/ التحسين

الفصل السابع

المخاطرة الإبتكارية في بيئة الأعمال المتغيرة

الفصل الثامن

الإبتكار الإداري

الفصل التاسع

تطورات في إدارة الإبتكار

الفصل العاشر

الإبتكار على الإنترنت

الفصل الحادي عشر

الذكاء والإبتكار البيئي

المقدمة

أن القيادة مورد أستراتيجي وهي عندما تكون قادرة على تحقيق التغيير وإدخال ثقافة الإبتكار وإستقطاب أفضل المواهب، فإنها تتحول إلى رأس المال القيادي الذي لا يقل أهمية عن كل الأنماط الأخرى المالية والمادية التكنولوجية. والقيادة لم تعد ذلك الشخص الخارق أو الرجل العظيم، وإنما هي قبل كل شيء مقدرة فعالة تبنى وتصقل في الغالب بالتجربة والمعاناة والتحمل للمسؤولية في مجالات العمل المختلفة. وإن حاجة الشركات لمثل هذه القيادة تجعلها بحاجة إلى برامج كثيرة لبناء القادة حيث أن أفضل قيادة اليوم هي التي تقود القادة وليس المرؤوسين والتابعين. كما أن أفضل القيادات هي القيادة التي تبني القادة من أجل المستقبل. لهذا فإن نمط القائد الاوحد المحاط بالخانعين والخاضعين الذين لا مهمة لهم سوى الطاعة العمياء والتنفيذ الحرفي، قد إنتهى ولا وجود له إلا في الشركات الآيلة للسقوط والسائرة نحو التصفية، ولا تدرس وتقيّم إلا ضمن أنماط القيادة الردئية (Bad Leadership).

أن القيادة اليوم هي قيادة الإبتكار التي تأتي بالتغيير، وهي القيادة التي تتبنى كل ما يرتبط في المستقبل لأن نجاح الشركة هو أن تبقى في الحاضر وتمتلك مقومات النمو في المستقبل. لهذا فإن القيادة المعول عليها حقا هي القيادة التي تتطلع للمستقبل. وكما يقول بيتر دراكر (P.Drucker) الأب الروحي للإدارة الحديثة أن أفضل طريقة للتنبؤ بالمستقبل هو أن تصنعه. ولا شك فإننا لا نمتلك طريقة أفضل من الإبتكار لصنع المستقبل. أن الإبتكار هو الذي يأتي بالمنتج الجديد الذي يؤدي إلى إنشاء السوق الجديدة ومعها تكون الشركة هي قائدة السوق وهي التي تمتلك كل مقومات البقاء ولأنها تعمل في سوق هي صنعته وحددت قواعد اللعبة فيه وستظل كذلك ما دامت هي الأكثر قدرة إبتكارية فيه.

لهذا كله نقول أن دالة ذكاء القيادة هي الإبتكار، وإن العنوان الأبرز للقياد الذكية الناجحة هي مواصلة الإبتكار من أجل إستمرار قيادة السوق ، وهذا ما يجعل الإبتكار هو ضمانة البقاء والنمو والتفوق.

أن هذا الكتاب يجمع القيادة والإبتكار حيث القيادة في أحدى سماتها إمتلاك القدرة على الإبتكار لتقديم الحلول الجديدة لمشكلات الأعمال ومواجهة التحديات

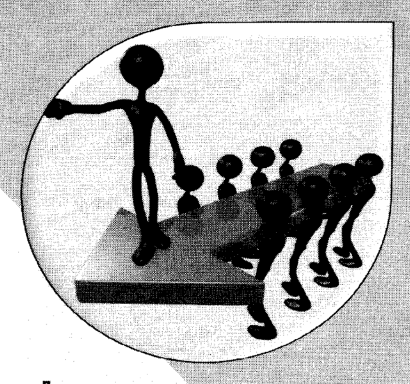
تنشأ عن بيئة الأعمال المتغيرة. في حين أن الإبتكار هو المورد الوحيد والقدرة الفريدة الوحيدة التي مهما إمتلكت منها الشركة فأنها تطلب المزيد منه لمواجهة تديا المنافسة والمطالب السوق والزبائن التي لا سقف لها وتتغير بإستمرار.

لقد تمت تغطية القيادة في الفصول الثلاثة الأولى من الكتاب، في حين تمت تغطية إدارة الإبتكار في الفصول الثمانية الباقية. ومن يقرأ الكتاب يجد ان القيادة موجودة في كل الفصول سواء في حل المشكلات او في الإيتان بالجديد (المنتجات والخدمات والعمليات ونماذج الأعمال الجديدة)، حيث أن القيادة من مسؤلياتها تحقيق الإبتكار كرؤية أو أستراتيجية او ثقافة أو ممارسات تعزز الجدارات الجوهرية داخل الشركة وميزتها التنافسية في السوق.

والله الموفق

المؤلف

عمان / 2011



الفصل الأول
مفاهيم القيادة

1-1- المدخل
1-2- مفهوم القيادة
1-3- مهارات القيادة والإنقياد
1-4- القيادة والقائد
1-5- الإدارة والقيادة والقادة الإداريون
1-6- أدوات القيادة
1-7- مراحل تطور التفكير في القيادة
1-8- معضلات القيادة
1-9- متطلبات القيادة الناجحة
❖ المصادر

1

الفصل الأول

مفاهيم القيادة

1-1- المدخل

إن القول بأن "الشركة بقيادتها" لازال صحيحا حتى في عصر الانترنت وإقتصاد المعرفة والشبكات، وفي عصر الأفراد المهنيين الذين أسماهم كوين وزملاؤه بالمفكرين (Intellects) الذين يقول المديرون التنفيذيون لهم: يا رؤسائي (Quenn et al,1996,p76) إعترافا بدورهم في نجاح الشركة. ومع ذلك القيادة هي القيادة حتى في هذه الشركات المهنية عالية التخصص لأنها هي التي تحدد الغرض وتقرر تخصيص الموارد وتؤثر بالاتجاه والمجال الذي تتحرك إليه كل الموارد والقدرات والخبرات. لهذا فأن القيادة الناجحة هي نجاح الشركة وهي النجاح في الأعمال. وإن الاستثمار فيها هو الأفضل وتتفوق فيه الشركة في أحيان كثيرة على الاستثمار في التكنولوجيا والأبنية والأشياء الأخرى. وذلك لأن القيادة الناجحة تقدم المثال في إلهام العاملين وتأثيره من جهة وضمان الإستجابة الطوعية من قبل العاملين لتحقيق أهداف الشركة من جهة أخرى. ومهما قيل عن أن القادة يصنعون وأن القيادة هي صنعة قابلة للتدريب، فإنها تظل في حالات كثيرة ملكة وموهبة وقدرات استثنائية في الأفراد تساعد الظروف المواتية والمرؤوسون المتميزون على تألقها وإنجازها بما لا يمكن لغيرها القيام به.

والقيادة بطبيعة الدور الأعلى الذي تضطلع به، تمتلك القوة العظيمة في التأثير. والواقع أن قوة تأثير القيادة بفعل الشخصية الكارزمية أو بفعل الرؤية الملهمة أو بالنتائج التي تحققها، هي التي تجعل القيادة هي المعادل الذاتي لكل القوى الموضوعية (من موارد مالية ومادية وتنظيمية) في الشركة. وهذا يفسر حقيقة أن القادة هم الذين يصنعون في حالات كثيرة النجاحات المدوية، كما أنهم عند فشلهم (طبعا في الإدارة أصبح مستخدما مفهوم القيادة الرديئة) يصنعون حالات الفشل المدوية أيضا. إن القادة الفاشلين في شركة إنرون (Enron) قد حولوا في فترة قياسية شركة عظيمة ذات قيمة سوقية (50) بليون دولار إلى قيمة صفرية في

السوق بنمط من القيادة يبدو أنه أصبح شائعا في الأعمال يسمى " القيادة بالأكاذيب " (Leadership by Lies) (Thomas,2006,p6).

إن تجارب الشركات المريرة جراء القيادات الرديئة وغير المسؤولة، أعاد طرح مسألة أخلاقيات القيادة، وضرورة أن تكون القيادة ليس فقط ذات خصائص شخصية أو أدائية عالية تستجيب لحاجات السوق في التميّز، وإنما أيضا أن تكون قيادة أخلاقية (Bellingham, 2003, p17) وقيادة ملهمة بالأخلاقيات، وقيادة تطوير مدونة أخلاقيات الشركة وأن تكون هي نفسها القدوة الأخلاقية في الالتزام بها، لكي تستطيع أن تكون ذات تأثير في كل أخلاقيات قطاع الأعمال. وهذا ما جعل شركات الأعمال والمؤسسات العامة تتجه أكثر فأكثر نحو جعل نزاهة القيادة الشرط الأخلاقي المسبق لوجود وتولي القيادة (McConkie and Boss, p716).

إن تزايد عدد الشركات في كل بلد وإقليم وبالتالي في العالم وتصاعد حدة المنافسة في بيئة الأعمال التي تزخر بالتغيرات السريعة وغير المسبوقة، جعل القادة المتميزين عملة نادرة في ظل طلب متزايد عليهم. لهذا فإن دراسة وتحليل القيادة يكتسب أهمية إستثنائية الآن وفي المستقبل. ومع ذلك فإن ضخامة السوق وكثرة اللاعبين فيه وسرعة التغييرات في كل شيء يمكن أن تكون من العوامل التي تحد من دور القيادة على التأثير. فهل مع هذه العوامل يبقى للقيادة دور أساسي ومهم في بيئة الأعمال اليوم؟. والإجابة هي أن هذه العوامل نفسها أصبحت هي من الأسباب الأساسية لتعظيم دور القيادة. وهذا يعود إلى أن درس القيادة في التاريخ أو في الوقت الحاضر هو: أن القيادة لا تتألق إلا في فترات الأزمات والمخاطر الجسيمة التي تجعل من وجودها ودورها ضرورة ملحة من أجل البقاء. وهذا ما تشعر به الشركات التي باتت تدفع الملايين للقادة من أجل البقاء والنجاح في السوق.

لهذا كله نقول في قطاع الأعمال حيث الشركات تتعلم بسرعة والميزة التنافسية يتم إستنساخها وتقليدها بسرعة أكبر، فأن القيادة هي الضمانة للإتيان بالخيارات والقدرات الجديدة وهي الميزة التنافسية التي لا تستنسخ أو تقلد.

1-2- مفهوم القيادة

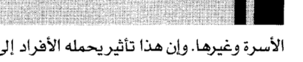
لا شك في أن القيادة (Leadership) ليست قدرة خارقة والقادة ليسوا سلالة خاصة من البشر قادرة على تحقيق ما لم يستطع الآخرين مهما فعلوا أن يأتوا به. ولكن في المقابل وفي نفس الوقت فإن القيادة توصيفا وظيفيا كالذي نجده في نظام وصف الوظائف، أو مركزا إداريا يستطيع تحقيق متطلباتها كل من يوضع في ذلك المركز. لهذا لا بد من التأكيد على إن القيادة هي ذلك المزيج الفريد من القدرات الخاصة للقائد ومن الظروف التي توفر الدور للقائد والعاملين الذين يعززون القائد بالقدرة على القيام بالأشياء الجديدة أو تحقيق ما لم يتحقق في السابق. لقد قدمت تعريفات كثيرة للقيادة من قبل الباحثين والمؤلفين (انظر الجدول 1-1)، وهذه التعريفات بقدر ما تكشف عن إهتمامهم بموضوع القيادة، فأنهم لم يقدموا تعريفا جامعا متفق عليه.

الجدول (1-1): تعريفات القيادة حسب عدد من الباحثين

المؤلف	التعريف
- ألفريد وبيتي Alfred & Beatty	- القدرة على ضمان الأنشطة المرغوبة لمجموعة من المرؤوسين بشكل طوعي بدون إكراه.
- برنارد تشستر B. I. Chester	- السمة التي تميز سلوك الفرد (القائد) وبواسطتها يوجه الأفراد وأنشطتهم وفق الجهود التنظيمية.
- تيري Terry	- القائد يعرض الطريق من خلال المثال الذي يقدمه، أن لا يدفع الأفراد وبدلا من ذلك هو يجذبهم لذلك.
- كونتز وأودونيل Koontz & O'Donnel	- هي القدرة على ممارسة التأثير مابين الأفراد من خلال وسائل الإتصال نحو إنجاز الأهداف.
- ليفنجستون R. T. Livingston	- هي القدرة على إيقاظ الرغبة في الآخرين لمتابعة وتحقيق الهدف المشترك.
- موسوعة العلوم الإجتماعية Ency. Of the Social Science.	- هي العلاقة بين الفرد والجماعة حول إهتمام مشترك والتصرف بطريقة موجهة وموحدة يقوم بها القائد.

المؤلف	التعريف
- بيتر دراكر P. F. Drucker	- إنها ليست عملية صنع جدول الأعمال، والتأثير بالأفراد مثل رجال البيع، وإنما القيادة هي الإرتقاء برؤية الفرد إلى مستويات أعلى ورفع أداء الفرد إلى معايير أعلى وبناء شخصية الفرد إلى مابعد حدودها الإعتيادية.
- لويس آلان L. A. Allen	- القائد هو الذي يرشد ويوجه الأفراد والآخرين، وهو الذي يتيح الفرص من أجل التوجيه والتأثير بمرؤوسيه وسلوكهم.
- ثيو هايمان T. Haimann	- العملية التي من خلالها يوجه، ويرشد ويؤثر التنفيذي ببراعة في إختيار وتحقيق أهداف معينة عبر التوسط بين الشركة والأفراد بطريقة تضمن الرضا الأقصى.
- جيمي جيبون J. Gibbon	- هي عملية التأثير بالجماعة بموقف معين في فترة معينة وفي مجموعة معينة من الأحداث بما يحفز الأفراد ليكافحوا برغبة لتحقيق الأهداف التنظيمية وإعطاؤهم الخبرة المساعدة في الوصول إلى الأهداف المشتركة والرضا.
- كاتز وكالم Katz & Kalm	- إنها كلمة تستخدم لتشير إلى سمة الشخصية كما تشير إلى سمة الموقع والسلوك.
Source: B. Hirigappa (2009): Organizational Behavior, New Age International Publishers, New Delhi. pp 198-9.	

وكما نلاحظ من هذه التعريفات فأنها تركز على قدرة القيادة على التأثير بالآخرين، ومع ذلك هناك تباين كبير في مجال هذا التأثير. فالبعض يوسّع تعريف القيادة ليغطي المجتمع كله تأكيدا على الدور المتزايد لرأس المال الإجتماعي الإيجابي الذي يميز بعض المجتمعات ويمنحها ميزة المعايير والشبكات والعلاقات الثقة بالمقارنة مع مجتمعات أخرى لا تتميز بذلك (Nelson, et al.2007,p ,and Fukuyama,1995,p10). ووفق هذا التوجه تعرّف القيادة بأنها " عملية التأثير الإجتماعي ". وهذا التعريف يعني أن القيادة لا تقتصر على الشركات ومجالات العمل الإداري وإنما هي قد توجد في المدرسة، المسجد أو الكنيسة، وفي



الأسرة وغيرها. وإن هذا تأثير يحمله الأفراد إلى ما هو أبعد من العمل، وأنهم أينما وجدوا قد توجد القدرة على التأثير الإجتماعي بهم.

والقيادة وفق التعريف الإداري هي القدرة على التأثير في العاملين من أجل تحقيق أهداف الشركة. إن هذا التعريف هو الأكثر شيوعا وإستخداما في أدبيات الإدارة وهو يقوم على أن القيادة تتصل وتحرّك وتحفّز العاملين من أجل تحقيق أهدافها. والواقع أن هذا التعريف لا يحدد نطاق تدخل القائد في هذا التأثير الذي يمكن أن يمتد بين نهايتين قصوتين للسلسلة المتصلة (Continuum). الأولى تتمثل بالحد الأدنى من التأثير والتدخل وذلك بتحديد الإتجاه فقط للعاملين مع إتاحة الحرية الكاملة لهم في طريقة العمل. والثانية تتمثل في الحد الأعلى من تأثير وتدخل القائد الذي يحدد لهم المهام المطلوبة وطريقة أدائها والتأثير بهم من أجل إنجازها بالدقة المطلوبة. مع مراعاة أن الشركة التي لديها عمال مكاتب أمامية (Frontline Workers) للتعامل مع الزبائن كما هو الحال في الفنادق تميل القيادة فيها نحو الإقتراب من النهاية القصوى الأولى (تحديد الإتجاه) في حين أن الشركة التي ليس لديها مثل هذا التعامل المباشر مع العملاء تميل في الغالب القيادة فيها نحو الإقتراب من النهاية القصوى الثانية (تحديد المهام وطريقة إنجازها).

والتعريف الآخر الذي نقدمه في ضوء التحول إلى الأعمال الإلكترونية وقيادة العصر الرقمي الجديد والقائم على الإنترنت والشبكات، وهو الذي قدمه جارلي مانز (C.C.Manz) لما أسماه بالقائد الخارق (Super Leader) وهو القائد الذي يظهر للآخرين كيف يقودوا أنفسهم (Certo and Certo,2006,p371). والواقع أن هذا التعريف يعبر عن الحاجة لقدرات ذاتية للعاملين الذين يتعاملون مع الأطراف الأخرى (العملاء، الموردين، المنافسين وغيرها) بشكل مباشر وخاصة في ظل الإنترنت. حيث أن السرعة الفائقة في إنجاز الأعمال والمهام تتطلب عاملين ذوي تمكين إداري (Empowered) وقادرين على الإستجابة والمبادرة لتحقيق أهداف الشركة في بيئة تنافسية حيث أن الزبون يطلب الخدمة ولا ينتظر من الموظف أن يأخذ التعليمات من إدارته. أن القيادة في الوقت الحاضر لم تعد تكتفي في التأثير في العاملين فقط وإنما تمكين كل واحد منهم على أن يكون قادرا على التحول إلى قائد ذاتي في موقعه وتأدية مهامه وتطوير أسلوبه الذي يراه ملائما لتحقيق الأهداف المشتركة في الشركة. وكلما كان

العاملون مختارين على أسس ملائمة ومؤهلين تأهيلا جيدا كانوا قادرين على تحقيق مفهوم القيادة الذاتية (Self-Leadership). وإن مفهوم القيادة الذاتية أصبح أكثر قبولا في الشركات الحديثة وشركات الخدمة المتخصصة والمعرفة الكثيفة التي هي الأكثر تمثيلا لكل المفاهيم والممارسات الأفضل وبالتالي الأكثر قبولا لفكرة العاملين كشركاء (Partners) داخليين بنفس القدر الذي تعنيه المناداة بأن زبائن الشركة ومورديها هم الشركاء الخارجيين. ومثل هذه الشراكة تتيح المجال الأوسع لأن يكون كل واحد من العاملين قائدا ذاتيا.

أن التعريف الأخير يقدم بلا شك معالجة جديدة للعلاقة بين القائد والعاملين معه. فالقائد ليس هو الذي له قدرة التأثير بالعاملين من أجل التنفيذ الطوعي لما يطلبه منهم وإنما هو يذهب إلى أبعد من ذلك بجعل العاملين يستخدمون قدراتهم وأساليبهم الخاصة في تحقيق المهام المطلوبة منهم. فإذا كان العامل في المكاتب الأمامية في ضوء خبرته ومهاراته هو أقدر على التصرف أو التعامل مع الزبون، فإن كل ما يطلب منه في هذا التصرف أو التعامل قد يحد من قدرته على إرضاء الزبون والإستجابة الفعالة لما يطلبه سواء فيما يتعلق بالتسهيلات أو الخدمات أو المعلومات الضرورية والإجابة على التساؤلات ومعالجة الشكاوي والتعامل مع المقترحات..إلخ. وهذا يعني بالتأكيد أن القيادة الفعالة هي التي تعمم ما نسميه حس القيادة (Leadership Sense) على العاملين ليكون كل واحد منهم جزء من القيادة أو هو القيادة في مهامه وتعامله.

ويميل بعض المؤلفين عند تناول المفاهيم الواسعة إلى تقديمها بأكثر من طريقة لهذا فإننا ومن أجل تقديم المزيد من الإحاطة بمفهوم القيادة نقدم التساؤلات السبعة عن القيادة لتوضيح أبعادها كما في الجدول (1-2).

الجدول (1-2): التساؤلات السبعة عن القيادة

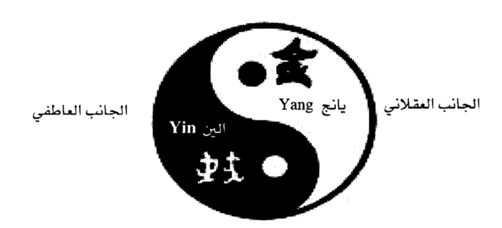
إن التساؤلات السبعة عن القادة تغطي جوانب القيادة الأساسية، وهذه التساؤلات هي:
1. لماذا (Why): لأن القيادة هي وحدة الغرض والإتجاه ومن ثم وحدة العمل الذي يتم بالقدوة والإقناع بما يحقق الهدف الأساسي للقيادة الذي هو مصلحة الشركة والعاملين.
2. ماذا (What): القيادة قدرة ذاتية للقائد تنسجم وتتكامل في مزيج فريد مع خصائص العاملين الملائمة في ظروف ملائمة، بما يحقق الأهداف الاستثنائية.
3. أين (Where): لا مكان محدد للقيادة وإنما هي في كل مكان وأينما يوجد العمل البشري الجماعي، وهي توجد في كل المستويات وكل القطاعات وبين جميع الأفراد.
4. متى (When): رغم أن ظروف وفترات الإستقرار والركود تنتج مديرين وظيفيين، ولكن القيادة عندما توجد حتى في هذه الظروف والفترات تستطيع أن تلهم بالغرض الكبير وتوجد الحركة النشيطة والأداء الاستثنائي.
5. من (Who): كل الأفراد في داخلهم قائد معين، ولكن في بعضنا القيادة هي الثقل النوعي الغالب لهذا يصغون لقيادتهم ويتقدمون فيها أسرع وأفضل من غيرهم.
6. كيف (How): لا وصفة جاهزة للقيادة وإنما كل قيادة لها طريقتها وخصائصها وقيمها وعلاقاتها التي بالمحصلة تحقق ما لايحققه الآخرون.
7- لمن (To whom): كما أن القيادة يصنعها القادة، فإن القيادة الاستثنائية يحققها الأفراد – المرؤوسون المتميزون في ولائهم ودوافعهم وثقتهم وإنجازاتهم.

1-3- مهارات القيادة والإنقياد

في القيادة أو في غيرها الثنائية حالة طبيعية لدى البشر، ألسنا نحن نمثل ذلك المزيج من الروح والمادة، ذلك المزيج من النفحة الإنسانية في خيريتنا وإرتقائنا (اللمسة الإنسانية) والسطوة الأنانية في ماديتنا وتدهورنا. وإذا كان الغرب قدّم

نموذجه في هذه الثنائية بالعلاقة مع السطوة التكنولوجية في رواية الكاتب الأسكتلندي روبرت تسيفنسن (R.L.Stevenson) التي حملت عنوانا " الدكتور جيكل ومستر هايد Dr. Jekyll and Mr. Hyde ". وبدلا من القطبية في الميل إلى أحد الجانبين نجد الثقافة الشرقية تبحث عن التوازن في هذه الثنائية من خلال نموذج الشر (ين Yin) والخير (يانج Yang) (أنظر الشكل 1-3).

الشكل (1-3): نموذج ين يانج: ضرورة التوازن



وفي القيادة هناك ثنائية واضحة في الدوافع والحاجة إلى القيادة، وهذا ما يمكن نجده في المدخلين التاليين:

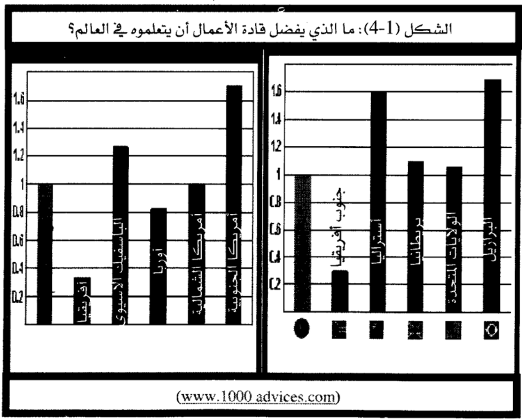
أولا: المدخل الميكافيلي (Machiavellian Approach): حيث أن الأفراد لا يتنافسون أو يتقاتلون من أجل الغذاء أو الموارد وإنما من أجل القوة والنفوذ والمكانة (علاقة السيد والتابع، القائد والمرؤوس). ان القيادة تبدو وكأنها لعبة القوة وطموح السيطرة بعيدا عن الأهداف النبيلة أو المبادئ السامية أو الحلم الكبير والرؤية الإيجابية التي تحرك تطلعات الأفراد نحو النجاح.

ثانيا: مدخل الغرض الأعلى: حيث الأفراد يتطلعون للقيادة التي توفر الظروف والموارد الأفضل لتحقيق الغرض الأعلى والهدف الأسمى. أن القيادة في هذه الحالة ليست علاقة القوة والسيطرة بين القائد (السيد أو الأمير) والتابع (الخادم أوالمرؤوس) وإنما هي قيادة الطرفين القائد الذي يلهم والمرؤوس الذي

يبحث عن القائد من اجل الدور والحلم والغرض الأعلى. أن المرؤوسين يكونون جزء من صناعة القيادة وقبولها والدفع بها من أجل الغرض الأعلى الذي هو الهدف المشترك الذي يتسم بالعظمة (Greatness) في القيادات التحولية الفعالة في الظروف الإستثنائية وبالإقناع (Persuasion) في القيادات الكفوءة في الظروف الإعتيادية.

القيادة مهارة عظيمة فيها من الشجاعة وتحمّل المخاطرة والمسؤولية التي يمكن تتجاوزها لا لشيء إلا لأن الشخص المطلوب في المساءلة كان هو القائد. وهذه المهارة ليست متاحة للجميع فهي في جانب منها خصائص ذاتية وملكة وإستعدادات وفي جانب منها حلم ورؤية، كما أنها جانب آخر تمثل مقدرة فائقة على التعلم لأساليبها وخبراتها ودروسها. وفي العالم كله تبدو القيادة مهارة مفضلة وتركيز يشغل قادة الأعمال بدون تمييز سوى أن هناك فوراق جزئية في درجة التفضيل في حين أن القاسم المشترك هو الحاجة للقيادة وإلى التركيز عليها من أجل الحصول على أسرارها ومهاراتها. ان الشكل (1-4) يوضح أن القيادة هي واحد من التفضيلات التي يركز عليها قادة الأعمال ويفضلون تعلمها في عدد من الدول والأقاليم.

الشكل (1-4): ما الذي يفضل قادة الأعمال أن يتعلموه في العالم؟



(www.1000 advices.com)

أن القيادة شيء جميل وقد يكون حلما قويا وملحا عند الكثيرين ، ومع ذلك فإن دور القائد وأعباء الموقع الأول في المسؤولية تثير أكثر من تساؤل: لماذا نحن منجذبون إلى الأعباء والمسؤولية القيادية؟ لماذا أكون الأول في المسؤولية عن الجماعة والشركة (وحتى عن البلد) بكل ما يعنيه من مخاطرة وأعباء الفشل المدوي ، ولماذا لا أكون الثاني أو الثالث ، فإذا أصاب القائد كانت هناك غنائم ومزايا للثاني الثالث وما بعدها ، وإن فشل القائد تكون خسائر الثاني والثالث أقل بكثير من خسارة القائدالأول؟.

وقد تكون الإجابة على مثل هذه التساؤلات ليست نهائية وتمثل محاولة قائمة على ترجيح الأسباب، إن ثورنديك (E. Thorndike) قبل أكثر من نصف قرن أجاب على التساؤل ما الذي يدفع القائد لكي يكون قائدا؟ بالقول أن الدافع الاقتصادي هو السبب لأن الأشخاص يسعون إلى مركز القيادة رغبة في الكسب المادي. وقد يدعم ذلك أن رواتب القادة في الشركات سواء في الماضي أو الآن كبيرة جدا تفسر هذا الإنجذاب إلى مركز القيادة في الشركات (مرسي، لا.ت، ص128). والجدول (1-5) يقدم صورة عن التعويضات السنوية التي يحصل عليها المديرون التنفيذين في عدد من الدول المتقدمة. ويظهر جليا أن هناك زيادات كبيرة حصلت في التعويضات خلال فترات قصيرة مما يزيد من مغريات المراكز القيادية العليا في الشركات.

الجدول (1-5): تعويضات المديرين التنفيذيين في عدد من الدول المتقدمة (ألف دولار)

الدولة	1988	2003	2005
فرنسا	404	786	1.202
ألمانيا	412	1.013	1.181
إيطاليا	342	893	1.137
اليابان	503	485	544
بريطانيا	453	881	1.185
الولايات المتخدة	803	2.387	2.165

(www.stateofworkingamerica.org)

ومع ذلك فإن الفرق الكبير في دخول هؤلاء القادة يكشف عن وجود دوافع أخرى بالتأكيد. ولعل مما يقلل من أهمية الدافع المادي يضعفه في تفسير سعي الأفراد إلى القيادة هو سعيهم لقيادة الجماعات غير الرسمية التي لا ترتبط عادة بالمزايا المادية في حالات كثيرة. حيث يبدو الدافع التأثير والرغبة بلعب الدور الأهم والأقوى، وهذا ما يتخطى الدافع الإقتصادي.

وفي حالات أخرى يبدو دافع السيطرة عند القائد تقابلها حاجة قوية أخرى لدى المرؤوسين الذين يميلون للخضوع والطاعة والإنقياد للقائد. وهذا يعني توافق دافع القائد في السيطرة مع دافع الخضوع والتبعية والإنقياد لدى المرؤسين ، مما ينتج هذا مزيج القيادة – الخضوع والتبعية الفعال والذي يحقق الإشباع للطرفين. ومثل هذا التفسير للقيادة يرد عليه ما يأتي:

أولا: أن التجارب تؤكد أن القيادة التي تقوم على مرؤوسين يمليون للتبعية هي قيادة إستبدادية متسلطة ، ومثل هذه القيادة يمكن أن تحقق نتائج قصيرة الأمد ولا يمكن أن تستمر لفترة طويلة ، وسرعان ما تفشل بعد أن يغادر الشركة أفضل ما فيها ليبقى الأقل قدرة ومهارة ورغبة في العمل. وتشير الدراسات الإدارية لأنماط القيادة أن القيادة الديمقراطية هي الأكثر فاعلية وكفاءة من النمطين الآخرين للقيادة وهما: القيادة الاستبدادية - التسلطية والقيادة المتساهلة.

ثانيا: إن قيادة السيطرة القائمة على ميل المرؤوسين - التابعين للخضوع تكون سريعة الانحدار إلى القيادة المرضية أو القيادة الرديئة التي سرعان ما تؤدي إلى الفشل وإغراق الشركة كلها. إن إستعداد هذه العلاقة للتحول إلى أنماط من القيادة غير الملائمة يكون قويا ما دام القائد يجد إشباعا في السيطرة والمرؤوسون يجدون متعة وإشباعا في الخضوع والتبعية. لهذا نقول أن هذا النمط من العلاقة هو النمط المرضي في القيادة أكثر من كونه نمطا للأداء والإنجاز.

ثالثا: تغير نمط العاملين من العاملين ذوي المهارات المتواضعة والتعليم المنخفض إلى عمال ومهيني المعرفة في البيئة التنافسية اليوم يجعل القيادة القائمة على

علاقة السيطرة - الخضوع غير قابلة للحياة تماما. بل إنها في نمط الشركات الافتراضية غير ممكنه ماديا وليست ذات موضوع إذا كان القسم الأكبر من العاملين يعملون في مواقع أخرى وفي شركات أخرى.

إن التفسير الذي نقدم في هذه الفقرة للتساؤل: لماذا يريد الفرد أن يكون قائدا؟. والإجابة ترتكز على ما إشرنا له في أن بعض القادة لديهم الإستعداد والميل والدافع للسيطرة كخصيصة شخصية في حين يكون لدى المرؤوسين الإستعداد والميل والدافع للخضوع. مما يجعل القيادة عملية إشباع لحاجات نفسية ولأدوار يتطلع الطرفين لها. كما أن التفسير الآخر الذي نقدمه في الحالات الأخرى يمكن أن نضعه في الجوانب التالية:

الأول: في فترات الأزمات والحاجة إلى التغيير فإن ملاءمة الأفراد للأدوار الملحة في الموقف هي التي تصنع القيادة بطريقة تشبه إلى حد كبير حتمية الإبتكار عند وجود الحاجة الملحة (الحاجة أم الإبتكار). إن القيادة في هذه الحالة ليس الفرد القائد فقط وإنما هي الموقف الذي يولد القيادة ويضفي عليها الأهمية الكبيرة. ومهما قلنا عن توق الأفراد للقيادة والحلم الكبير فإن ذلك ليس سوى نمط الاستجابة الذاتية للأفراد لنداءات الموقف من أجل القيادة وأدوارها في التغيير.

الثاني: في الظروف الاعتيادية: فإن القيادة لا تمثل أمرا استثنائيا أو مقدرة فائقة، وإنما هي نمط علاقة مع الأفراد العاملين لتحقيق أهداف معينة. إن القيادة في هذه الحالة ليست رسالة وإنما هي وظيفة من الوظائف، وليست إنجازا قائما وإنما علاقة متميزة وفائقة. وهذا يعني أن القيادة في هذه الظروف هي قيادة المحافظة على الظروف المؤاتية وتسكين وتلطيف أية عوامل تمنع إستمرار الحالة القائمة ومزاياها ونتائجها الإيجابية الأفضل.

الثالث: الأفراد الموجهون للمستقبل: إنهم الأفراد الإبتكاريون حملة التغيير وأسبابه القوية فيما يأتون من رؤى وأفكار تتخطى ما هو سائد وترسي القيم الجديدة للتغيير. إن بيج ثومس (P.Thoms) تحدث عن القادة الموجهين للمستقبل ممن ينشأون ويبتكرون الجديد لتغيير شركاتهم. والأهم هو أن هؤلاء ليسوا بالضرورة قادة مشهورين ولكنهم في أعمالهم يقودون بطريقة

إبتكارية صانعة لتوجهات المستقبل (Thoms,2004,p75). وهؤلاء الأفراد الموجهون للمستقبل قد لا تعنيهم القيادة بالدرجة الأولى ولكنهم قادة في مجالهم ويحققون القيادة على أقرانهم لأنهم يعملون خارج الصندوق الإداري للحالة القائمة بما في ذلك أنماط القيادة وممارساتها الراهنة.

وبناء على ما تقدم نقول أن الفرد يسعى لأن يكون قائداً لأن لديه دافع السيطرة الذي يجد في المرؤوسين دافع الخضوع مما يسهل قيادهم. كما نجده في توفر المزيج الفريد من الخصائص الذاتية للقائد ذي الرؤية والنزوع التغيير من جهة والظروف الملائمة التي تستدعي من يستطيع الإستجابة وتحمل المسؤولية في فترات الأزمات والحاجة للتغييرات العميقة في الشركة من جهة أخرى.

1-4- القيادة والقائد

أن القادة هم الأفراد الذين يمارسون القيادة ، وهم مادتها البشرية بخصائصهم وابداعاتهم وأيضا إخفاقاتهم الكبيرة.أن من القادة من قدم نموذجا رائعا تستلهم منه الدروس وفي مقدمتهم رسولنا الكريم محمد (صلى الله عليه وسلم) والمسيح عيسى (عليه السلام) وغاندي. ومنهم من كان مصدرا كبيرا للقلق والآلام والهدر في الحياة والفرص والموارد. والأمثلة الكبيرة في التاريخ هولاكو جنكيزخان وهتلر وغيرهم الكثير. ومن أجل التمييز بين القيادة والقائد ، لابد من أن نشير الى أن القيادة هي أوسع من القائد. وأن خير تمثيل للتميز بين القائد والقيادة نشير إلى أن للقيادة ظاهرة مركبة ثلاثية الأبعاد حيث أنها تتشكل في عملياتها وتأثيراتها من:

1- **القائد (Leader)**: وهو صاحب القدرة على التأثير في الآخرين ويمكن أن يحدد الهدف ويلهم ويحفز ويدفع الآخرين من آجل العمل من أجله.

2- **المرؤوسين (Subordinates)**: وهم من يعمل بمعية القائد ويمتلكون خيار الثقة بالقائد وقبوله او خيار عدم الثقة وقبوله. وعندما يكون الإنسجام بين القائد والمرؤوسين التابعين يكون التأثير كبيرا للقائد لأنه سوف يعمل نحو أهدافه بقدراته وبقدرات هولاء المرؤوسين الذين يؤثر بهم.

3- **الموقف (Situation)**: أنه الظرف التاريخي للقادة الكبار وسياق العمل داخل الشركة وخارجها بالنسبة لقادة الأعمال. وبعض السباقات تصنع القادة

وتوفر لهم مستلزماتها بالإنجاز الكبير المدوي ، وبعضها يؤثر سلبا على القادة فتحبط مشروعاتهم بطريقة لا نجد معها إلا القول لقد جاء هؤلاء القادة في غير أوانهم.

إن القائد هو جوهر القيادة، ولأننا حتى الآن ليس لدينا آلة قائدة أو برمجية قائدة أو ذكاء إصطناعي قائد بالمعنى الذي يشير إلى القيام بالخيارات المختلفة حسب الرؤية أو الموقف بما في ذلك المواقف الجديدة غير المسبوقة، لذا فإن القائد هو المصدر الوحيد لممارسة القيادة وخبراتها وتطورها. وبهذا المعنى فإن القيادة هي الإطار الأوسع الذي يضم كل المبادئ والتجارب والخبرات، في حين أن القائد هو الجوهر الحيوي والمتجدد والخلاق للقيادة.

1-5- الإدارة والقيادة والقادة الاداريون

لقد تزايد النقاش حول الفرق بين القيادة والإدارة وهل إن جميع المديرين يجب أن يكونوا قادة؟ وفي المقابل هل إن جميع القادة يجب أن يكونوا مديرين؟ ولأنه لا أحد حتى الآن قدّم توضيحا أو دليلا منطقيا على أن القدرة على القيادة هي ما ينقص الكثير من المديرين، لذا وكما يقول روبنز وكولتر (Robbins & Coulter) فإن المديرين يجب أن يكونوا من الناحية المثالية قادة. إلا أن القادة لا يفترض فيهم بالضرورة إمتلاك القدرات أو المهارات الضرورية للمديرين الفعالين (Robbins and Coulter, 2002, p458). ولعل مما يزيد في صعوبة التمييز بين القايدة والإدارة، إن قوة تأثير الشخصية أوالرؤية التي تمارسها القيادة وتميزها عن الإدارة، تقوم الإدارة في بعض الأحيان من ممارسة نفس التأثير بالإعتماد على السلطة الإدارية أو قوة العائد (الجزرة Carrot) أو بقوة الردع أوإيقاع العقاب (العصا Stick) أو بالقوة الخبيرة عند تولي المهني مركزا إداريا.

ولابد من أجل توضيح ذلك من التأكيد على أن لكل من القيادة والإدارة مهارات وقدرات تميّز كل منهما. فالقيادة هي القدرة على التأثير على العاملين من خلال القوة الشخصية والخبرة الذاتية، في حين أن الإدارة هي القدرة على توجيه الأفراد وتحفيزهم بالإعتماد على الصلاحيات الرسمية المرتبطة بمركزه الإداري.

القائد عادة ما يعظّم قدرته في التأثير بالآخرين بأن يكون ذا رسالة أو رؤية (Visionary) تلامس الطموح والمشاعر المتوهجة للعاملين، في حين يميل المدير لأن يكون ذا قدرة رشيدة (Rational) في إستخدام ما يتملك في يديه من أنواع القوة (الشرعية، العائد، العقاب) ليحقق إلتزام العاملين بما يريد. والجدول (1-6) يوضح خصائص ومؤهلات القادة مقابل المديرين.

ومما يرتبط بذلك هو أن القيادة تتعامل مع العوامل الناعمة (Soft Factors) في العاملين كالمشاعر الذاتية والقدرات والخبرات خارج التوصيف الوظيفي. في حين أن الإدارة تتعامل مع العاملين من خلال عوامل صلبة (Hard Factors) تتمثل في العناوين والتوصيفات الوظيفية في كل عمل. لهذا فإن القيادة تتعامل مع التغيير الذي تبادر به وتصنعه في حين أن المديرين عادة ما يتعالون مع التغير الذي يفرض عليه بفعل تغيرات البيئة أو المنافسين أو تفاقم مشكلات العمل مع الوقت. والتغيير الذي يأتي به القائد عادة ما يصعب توصيفه ويكون أصعب بكثير من عنوان وتوصيف العمل في كل وظيفة.

الجدول (1-6): المقارنة بين الإدارة والقيادة

الإدارة	القيادة
- التركيز على الكفاءة	- التركيز على الفاعلية (مدى تحقق الاهداف
- الإهتمام بالطريقة (How)	- الإهتمام بالمهمة والغرض (What,How)
- تغيير الإجراءات والادوات	- تغيير الإفتراضات والمعتقدات وقواعد العمل
- التركيز: العقل والرشد	- الروح والحدس
- التوجه العام: التأثير بالسياسة وإتجاهاتها	- التوجيه العام: التأثير بالرؤية وإلهامها للعالمين
- مركز إداري ، صلاحية رسمية. - المدير مسمى من الشركة.	- مكانة شخصية ، تأثير غير رسمي. - القائد مسمى من الجماعة
- وظائفه: التخطيط، التنظيم – الرقابة لتحقيق أهداف الشركة. - يتعامل مع مهام إدارية.	- وظائفه: إثارة إهتمام وتحفيز الأفراد ولإنجاز الأهداف. - يتعامل مع مهام إنسانية، علاقات شخصية
- المدير يؤكد على طاعة العاملين - كل قائد يمكن أن يكون مديرا	- العاملين يركز على التأثير بالعاملين. - كل مدير ليس بالضرورة قائد.
- مجال التعامل: العوامل الصلبة (العناوين والمركز الإدارية)	- مجال التعامل: العوامل الناعمة (المشاعر والخبرات والقيم المتقاسمة)

الإدارة	القيادة
- الموقف من التغيير: محافظة والميل إلى التغيير التدريجي (الميل للحالة القائمة)	- الموقف من التغيير: إبتكارية والميل للتغيير الجذري (الميل للإبتكار).
- نطاق التأثير: محدود في العمل	- نطاق التأثير: واسع ويغطي القيم والسلوكيات
- القيم رسمية متأتية من اللوائح والأنظمة	- القيم: متنوعة المصادر بما فيها المواقف
- الميزة: أولوية العمل	- الميزة: أولوية الأفراد ومن ثم المهام
- قوى تأثير الإدارة هي: قوة الثواب والقوة القسرية (مصادر خارجية).	- قوى تأثير القيادة هي: قوة الرؤية، الخبرة، القوة المرجيعة، والقدوة الأخلاقية (مصادر داخلية).
- القدوة في الإلتزام باللوائح الإدارية	- القدوة في الإلتزام بالمبادئ الأخلاقية

❖ الجدول من إعداد المؤلف مع الإستعانة في بعض النقاط بالمصدرين التاليين:

R.L.Daft(2003):Management,Thomson Southwestern,Australiap513.

Jo Manion(2005): From Management to Leadership, Jossey-Bass, San Francisco,pp5-12.

وفي المقابل فإن الإدارة تتعامل مع المهام المحددة وفي حالة التعقيد (Complexity) فأنها تعمل على تبسيطه لتسهيل إدارته.

وبناء على ذلك نقول إن الفرق الأساسي بين القيادة والإدارة يتمثل في مصدر القوة (Power) وهي القدرة المحتملة للتأثير على العاملين، فالقيادة تعتمد على الرؤية أوالقوة الشخصية أو الخبرة الذاتية التي تجذب الآخرين إليها، في حين أن الإدارة تعتمد على قوة المركز الإداري (Position Power). ومن أجل توضيح تأثير مصدر القوة لكل من القيادة والإدارة، نشير إلى أن القوة الشخصية (Personal Power) وهي المصادر الداخلية لقوة التأثير في الآخرين التي ترتكز عليها القيادة يمكن أن تتمثل في:

أولا: قوة الرؤية (Vision Power): أن القادة الراسليين (Missionary) وذوي الرؤية (Visionary) (في عالم الأعمال اليوم يبدو لنا أن كارزما الرؤية تتفوق بالأهمية على كارزما الخصائص الأخرى) يلهمون العاملين معهم بالغرض والدلالة ويحركون فيهم طاقاتهم الكامنة بما يجعل كل واحد منهم يشعر شعورا ذاتيا قويا بدور القائد وأهمية وجوده والعمل معه لأنه ضمانة في بقاء هذا الشعور القوي بالقدرة على الإنجاز.

ثانيا: القوة الخبيرة (Expert Power): وهي القوة الناتجة من المعرفة أو المهارات الخاصة التي يتمتع بها القائد مما يجعله أكثر قدرة على تقديم الخيارات الطموحة والتوجيهات المحفزة للعاملين الآخرين الذين يأخذون كل ذلك على أساس أنها هي الخبرة الخبيرة الصحيحة والملائمة التي تعالج المشكلات وتحقق النتائج الأفضل وتخدم الجميع في الشركة.

ثانيا: القوة المرجعية (Referent Power): وهي القدرة على التأثير بالآخرين بالإعتماد على الصلة الشخصية أو الشهرة أو الخصائص الشخصية الكارزمية (أي المرتبطة بالجاذبية أو الرؤية الشخصية) . وبشكل عام إن الأفراد يميلون لتقليد(وهو ضرب من الإلتزام) لسلوك من يحترمونه أو من يعتبرونه مثلهم الأعلى أو شخصيتهم المحببة.

رابعا: قوة القدوة الاخلاقية: لقد تزايدت في عالم الأعمال الفضائح الأخلاقية وتقلصت فيه الإدارة والعلاقات القائمة على النزاهة والإستقامة والثقة حلت محلها التسريحات الجماعية للعاملين التي تلجأ إليها الشركات جراء أزماتها. لهذا يبدو القائد الذي يمارس تأثيره في إطار من الأخلاقيات ويلعب دور القدوة الاخلاقية وكأنه يقدم طريقا آخر لإعادة الإعتبار للشركات وأخلاقيات الأعمال والسمعة الطيبة والنزاهة والثقة في العلاقات. وهذا ما يمكن أن يقدم تطمينات كبيرة للعاملين من أجل أن يقدموا ولاءهم مرة أخرى لشركاتهم.

ولابد من التأكيد على أن هذه القوى في القيادة ترتبط إرتباطا وثيقا بالتأثير الشخصي والإجتماعي للقائد وفي علاقاتهم البينية مع العاملين مما يتطلب منهم مهارات خاصة في إستخدام هذه القوة وتأثيراتها بإتجاه تحقيق أهداف المنظمة. وخلاف تلك الوقى قوى المركز الذي تتسم به الإدارة لا القيادة، وهي من المصادر الخارجية للتأثير الذي تمارسه الإدارة على العاملين. وتضم هذه القوى ما يأتي:

أولا: القوة الشرعية (Legitimate Power): وهي التي تنبثق من السلطة الرسمية المقترنة بالمركز الإداري. حيث أن العاملين يدركون أن المركز الإداري الذي يشغله المدير يتمتع بالصلاحيات وبالحق الشرعي للتأثير بهم وبالتالي يجب عليهم الإلتزام بالتوجيهات التي يفرضها المدير عليهم.

ثانيا: قوة الثواب (Reward Power): وهي فوائد المزايا والعوائد (كالترقيات، والمكافآت ومنح العلاوات، الإيفادات، والمنح الدراسية.. إلخ) التي يستطيع المدير بصلاحياته الرسمية من منحها بما يساعده على التأثير بسلوك العاملين وتحفيزهم.

ثالثا: القوة القسرية (Coercive Power): وهي مجموعة الحرمانات ولاعقوبات التي يستطيع المدير من إيقاعها في العاملين لإجبارهم على الإستجابة بطريقة ملائمة. وهذه القوة هي الأشد لأنها قد تتجاوز الحرمان من الثواب (الحوافز الإيجابية) إلى فرض الحوافز السلبية مثل (تنزيل الدرجة، قطع أو خفض الراتب، الإيقاف عن العمل وغيرها).

إن هذه المصادر الخارجية لقوة المركز التي ترتكز عليها الإدارة تتوفر لكل المديرين بهذا القدر أو ذاك ولكن إستخدامها يمكن أن يتم بطريقة تتداخل مع القوة الشخصية بما يجعل الإدارة نفسها تتداخل مع القيادة. ولعل هذا هو الذي يجعل الخلاف لازال محتدما حول الفوارق بين القيادة والإدارة بالنظر لكونهما يتداخلان في حالات معينة ويفترقان في حالات أخرى. لهذا فإن على كل مدير وفي أية شركة (صناعية، مصرفية، تعليمية) أن يتعلم مجموعة من المهارات والممارسات التي يمتاز بها القادة كلما كان ذلك ممكنا.

إن الإدارة قد تبدو إطارا أوسع من القيادة، إنها الكل الذي يتعلق بالجوانب الإدارية والتنظيمية وأيضا الجوانب البشرية، في حين أن القيادة هي الجزء الذي يتعلق بالجوانب الإنسانية للعاملين ومع ذلك فإن الإدارة تبدو في أغلب الحالات خبيرة كفاءة بالتفاصيل الإجرائية، لهذا فإن المدير مع الأيام يفقد الحس بالكل ويندمج بالمجال والتقسيم الذي يمثله ويدفع أفراده لإعطاء الأولوية للقسم – الجزء - على غياب الشركة والكل.

- المدير يهتم بالسياسات والتقسيم الوظيفي والإجراءات (الجوانب الصلبة). في حين ان القائد يهتم بالعلاقات والجوانب الإنسانية للمرؤسين، المدير يهتم بالتخطيط والميزانية وعلى مستوى الاستراتيجية يهتم بالتخطيط الاستراتيجية (كعملة حرفية)، في حين أن القائد يهتم بالرؤية الاستراتيجية

وعلى مستوى الاستراتيجية يهتم بالتفكير الاستراتيجي والعملية الاستراتيجية (كتدفق) وكما يقول هامبل...

- المدير ميال للتعليمات وعدم المغامرة ورؤية القواعد والأدوات الإدارية في حين أن القائد ميال للتغيير والأفكار الجديدة وتحمل المخاطرة ورؤية ما هو خارج القواعد والأدوات والصندوق الإداري برمته.

وتظل ملاحظة مهمة هي أن القيادة تقوم على التأثير الآخرين بالقدرات والإقناع بالاسلوب والنتائج المتحققة أكثر مما تقوم كما في الإطار على المراكز الإدراية والقوة القصرية وصلاحيات الثواب والعقاب. لهذا فإن القيادة تقوم على مبادئ القيادة في التمكين والإقناع أولا أكثر من مبادئ القوة (أنظر الإطار 1).

الإطار (1): مبادئ القيادة

مع المنافسة من جهة وتعقد الأعمال في بيئة اليوم من جهة أخرى فإن القيادة هي قيادة سمات شخصية وقدرات إدارية وفنية وأخلاقية أيضا، ونعرض فيما يأتي مجموعة مبادئ للقيادة تساعد على تصور ما تستند عليه في تحقيق أهدافها بفاعلية:

1- أن يكون القائد بارعا فنيا، القائد يجب أن يعرف عمله ومجال عمله وأن يتمتع بالانعة مع المهام التي يقوم بها الأفراد بمحيطه.

2- إنه يبحث عن المسؤولية ويتحملها في عمله: إن القائد هو المسؤول عن توجيه الشركة للرؤى الجديدة، وعندما تكون هذه الرؤى خاطئة عليه أن يلوم الآخرين. إن تحليل الموقف وإتخاذ النشاط التصحيحي والتحرك نحو تحدي جديد هو من مسؤوليته.

3- انه يتخذ القرارات الصائبة وبالتوقيت الملائم: إن القائد يحل المشكلات وبصنع القرارات ويحدد الأهداف المخططة.

4- إنه يقدم المثال: على القائد أن يكون نموذجا للدور الجيد للعاملين، إن العاملين يجب أن لا يسمحوا فقط لما هو مطلوب فعله ولكن يرون القائد – القدوة يفعل ذلك.

5- معرفة الأفراد والعمل من أجلهم: على القائد أن يكون متفهما للطبيعة البشرية وأهمية رعاية العاملين بإخلاص.

6- إيصال المعلومات اللازمة للعاملين: على القائد أن يكون ذا مهارة إتصالية ملائمة لإيصال المعلومات المهمة للأفراد الأساسيين معه.

7- تطوير حس المسؤولية في العاملين: على القائد أن يساعد في تطوير الخصائص الجيد التي تقوي تحمل العاملين لمسؤولياتهم المهنية.

8- ضمان أن تكون المهام مفهومة، قابلة التنفيذ: أن تكون المهام ملائمة لموارد الشركة وقدرات العاملين.

9- التدريب كفريق: إن القائد يدعو الشركة، الإدارة، القسم، لأن يعملوا كفريق، ولكن هذا غير كاف بدون إشاعة ثقافة الفريق وأن ينجزوا أعمالهم بطريقة الفريق.

10- إستخدام كامل قدرات الشركة: على القائد الذي يعمل بروح الفريق أن يوظف قدرات المنظمة، الإدارة، والقسم إلى أقصاها.

11- أعرف نفسك وابحث عن التحسين الذاتي. من أجل أن تعرف نفسك عليك أن تفهم خصائصك الإيجابية وأن تبحث عن التحسين الذاتي فإن عليك بإستمرار أن تقوي هذه الخصائص الإيجابية.

Hirigappa, B. (2009): Organizational Behavior, New Age International Publishers, New Delhi,pp203-204.

1-6- أدوات القيادة

كما ترتبط القيادة بكونها شخصية قيادية هي أيضا حرفة قيادية ، فمع أهمية السمات والمظهر والقدرة اللفظية ، إلا أنها ليست كافية وأنها في حالات كثيرة قد لا تأتي قبل المفاهيم والأسلوب والأدوات التي يعبر من خلالها القائد عن نمط قيادته وأسلوبه الخاص في فهم أعمال الشركة والعلاقات مع الآخرين بما في ذلك العاملين ، الزبائن والمنافسين والمجتمع.

ولابد من التأكيد على أن القائد الناجح لا يمكن أن يتعامل مع الأطراف المتعددة الداخلية والخارجية معن نسميهم أصحاب المصالح (Stakeholders) بنفس الأسلوب والأدوات ، لماذا؟ لأنه يدرك جيدا أن كل طرف من الأطراف له مجاله وأولوياته وحاجاته الخاصة. وكما لكل موقف بصماته الخاصة وظروفه المتميزة بالعلاقة مع الشركة ، كذلك كل طرف من أصحاب المصالح له مطالبه وخصائصه وبالتالي يتطلب أدوات في التعامل والإستجابة. وهذا ما تفرضه أيضا الحقبة التي تمارس فيها القيادة والسياق المتقاسم الذي يمارس فيه القائد أدواره ومهامه القائمة على السمات ، السلوكيات ، والمواقف التي كانت تفسر القيادة بشكل جيد في العصر الصناعي. فقد كانت الأهداف المهيمنة على القيادة هي الإنتاج الأكبر والكفاءة. ولكن في العصر القائم على المعرفة والشبكات والتقدم التكنولوجي السريع وتصاعد العولمة والتعقيد في بيئة الأعمال...الخ ، فإن كل هذه التغيرات أدت إلى الحاجة القيادة إلى أساليب وأدوات جديدة في التعلم والتغيير، إنها القيادة القائمة على التشارك والأغراض المتعددة والأخلاقيات وتحويل المرؤوسين ليكونوا قادة.

إن القائد في بداية القرن العشرين هو القائد – الآمر الذي يتطلع إلى توصيف العمل وتحديد الإجراءات بدقة ووضوح فيما سمي بالطريقة الفضلى الوحيدة (One Best Way) التي أكد عليها تايلور (F.W.Taylor) ، ومن ثم حمل العمال من ذوي الياقات الزرقاء (.Blue-Collar Ws) على تنفيذها بدقة بعد تدريبهم عليها دون الحاجة لتفكير العامل أو مبادرته لأن كل شيء يأتي من الأعلى وعلى الأدنى الإلتزام الدقيق بذلك. وهذا كله قد تغير مع ارتفاع مستوى تعليم العاملين وتطور مؤهلاتهم حتى أصبحوا أفراد معرفة وتخصصات علمية وفنية. لهذا فإن العلاقة القائمة على الأوامر التي كانت ناجحة بقدر في بداية القرن العشرين ، ليس لها أية فرصة مع عمال المعرفة من ذوي الياقات الذهبية (Golden Collar) الذين يعملون في مصانع التصميم والهندسة والإنتاج بمساعدة الحاسوب ومصانع البرمجيات والتكامل الافتراضي والعمل عن بعد...الخ

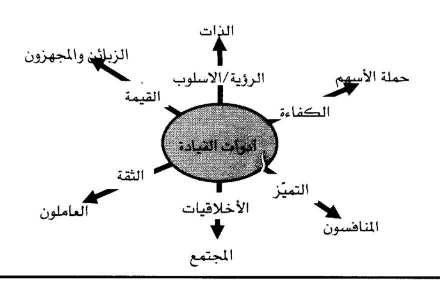
وفي هذا السياق من الفهم فإننا نضع القيادة في قلب عملية التغيير والإستجابة الخلاقة لكل أطراف العلاقة وأصحاب المصالح من أجل تحقيق الاستخدام الكفوء والفعال وتحقيق الأهداف الأعلى. ولتحقيق ذلك فإن القيادة لابد من أن تصنع عدة الأدوات (Toolkit) بالعلاقة مع تكل الأطراف. وعدة أدوات القيادة ليست عدة يدوية

وإنما هي عدة المفاهيم وأساليب التعامل ومجالات التركيز التي من خلالها تحقق القيادة أهدافها. والشكل (7-1) يوضح أدوات القيادة بالعلاقة مع الأطراف وأصحاب المصالح الأساسيين بما في ذلك مع ذاته (قيادة الذات أولا).

ويمكن أن نعرض لهذه الأدوات كالآتي:

أ. الرؤية والأسلوب: أن القائد قبل أن يقود الآخرين لا بد من أن يتمتع بقيادة فائقة وعميقة لذاته. إن الذات (Self) هي مصدر الخبرات الأولى كما أنها مصدر الإحساس بالقدرة الفائقة والتميّز وبالفخر عند النجاح. والتصور الذاتي لا يمكن أن يكون ذا أهمية إذا ظل مجرد شعور ذاتي بل لا بد من أن يتحول إلى رؤية متميزة واسلوب متميز ممكن التعبير عنه وقابل للتحسس والإستدلال ومن ثم الإلهام للآخرين الذين يقودهم. لهذا فإن تطوير وإبراز الرؤية والاسلوب (Vision and Style) هو الأداة التي يعبر بها القائد عن " الشيء " الخاص الذي يمثله ويحرّك الآخرين به بحماسة.

الشكل (7-1): أدوات القيادة ومجالاتها الأساسية



ب. الثقة: أن الثقة (Trust) هي أداة القيادة في توقع سلوك الآخرين ، ليس بالطريقة التي اعتاد الوالدان فرضها على الأبناء ، أو إعتاد المديرون فرضها بالأوامر القديمة على العاملين وإنما بالأهداف والقيم المشتركة وبقدرة القيادة على إلهام وتشجيع العاملين بأن ما يقومون به هو جوهر قيادته. وكما يقول ديلف وزملاؤه، كل يوم علينا أن نعبر عن ثقتنا بالأفراد – العاملين بما يجعلها ذلك بمثابة اسلوب حياة قائم على أن أفرادنا جديرون بالثقة (Delph, et al,2007,p23).

ج. **الأخلاقيات**: أن الأخلاقيات (Ethics) هي مهماز العلاقة مع المجتمع ، فمع أن المجتمعات تعجب بقيادتها الكفوءة ، ولكن الكفاءة في أذهان الجمهور الواسع لن تبقى طويلا ، وإنما ما يبقى لفترة طويلة جدا هو الأخلاقيات وخصائص القيادة المسؤولة أخلاقيا وإجتماعيا. والواقع أن المجتمع لن يفكر في أي مرحلة بأنه هو مصدر القادة السيئين والمنحرفين، ولكنه على النقيض من ذلك يعتبر القادة الأخلاقيين هم الممثلون الحقيقيون لخصائصه وقيمه. لهذا فإن ما يبقى في ذهن القطاع الواسع من المجتمع ما يشجب من قيم ومواقف فاسدة للقيادة الردئية من جهة ، وما يقدر ويعظم من قيم ومواقف أخلاقية متميزة للقيادة الناجحة من جهة أخرى.

د. **الكفاءة**: أن قيمة المالكين أو حملة الأسهم (Stockholders) رغم كل ما قيل عن نهاية عصرهم وبدء عصر جديد من الأعمال قائم على قيمة أصحاب المصالح (Stakeholders) (Kennedy,2000,pp86-87) ، إلا أنهم يظلون مصدر الأعمال والمشروعات التي يعبر القادة من خلالها عن رؤاهم ويمارسون قدراتهم وتميزهم. والكفاءة (Efficiency) هي مهماز علاقة القيادة بحملة الأسهم. وهي تعني حسن إستخدام الموارد من أجل تعظيم النتائج التي ترضي حملة الأسهم وتشجع الآخرين من أمثالهم على إستثمار مواردهم وتحسين مناخ الثقة لديهم بإدارة وقيادة الشركات. ولا بد أن نشير في هذا المجال إلى أن الكفاءة رغم كل ما يبدو عليها من إهتمام مادي بإستهداف الربح الأعلى أولا ، فإنها تحمل دلالة أخلاقية عالية. وهذا ما يمكن تفسيره بسهولة بالقول أن القيادة الرديئة التي تعرض شركتها للإفلاس مثلا إنما هي تسيء إستخدام موارد المجتمع وعدم التعامل معها بأمانة كافية عادة كما يحدث مع القيادة التي تدير هذه الموارد بأمانة ومسؤولية أعلى حسب معايير الكفاءة المتحققة. وكما أن عدم الكفاءة يضر إضرارا شديدا بالعاملين وأسرهم، وفإن مثل هذا الفشل هو نقيض الكفاءة وهو أيضا نقيض المسؤولية الأخلاقية للقيادة إزاء العاملين واسرهم والمجتمع كله.

هـ. **القيمة**: أن الشركات أصبحت تدرك أن قيمتها السوقية لا تتحد بقيمة المبيعات التي تتحقق في المدى القصير وتتذبذب خلال الفترات، وإنما هي تتحدد بالعلاقات مع أصحاب المصلحة. وهذا يعني أن المبيعات هي نتيجة في حين أن العلاقة مع أصحاب المصلحة هي استراتيجية بعيدة المدى لا بد للقيادة من أن تتبناها من أجل النجاح بعيد الأمد. إن الزبون هي النقطة البؤرية

الأساسية في أصحاب المصلحة وأن العلاقات مع الزبائن هي جوهر ما يعرف اليوم برأس مال العلاقات. إن كسب الزبون يتم عن طريق اداة أساسية هي القيمة (Value). فعندما تقدم الشركة منتجات أو خدمات وحتى رقميات (Digitals) على الشبكة ذات قيمة للزبون، فأنها مع الوقت تحصل من هذا الزبون على القيمة مدى الحياة (Lifetime Value). وتعرف القيمة مدى الحياة بأنها " القيمة الحالية الصافية للربح الذي ستحققه على متوسط الزبون الجديد خلال عدد من السنين (Kotler et al.,1999,365).

إن القيادة الفعالة تدرك أن الزبائن عادة ما يتعاملون مع القيمة التي تقدمها الشركة في سلعها وخدمتها بطرق متعددة مما يتطلب تفريد العلاقة مع الزبائن من خلال تفريد الخصائص التي تتضمنها القيمة. والجدول (1-8) يوضح أبعاد وخصائص القيمة من وجهة نظر الزبون.

الجدول رقم (1-8): خصائص القيمة

الخصائص	اهتمام الزبون
- التكلفة	- ماذا تكلف في الحساب الكلى (الوقت والتكلفة)؟
- الجودة	- هل تفى بحاجاتى؟
- الملاءمة	- هل من السهل الحصول عليها أو استخدامها؟
- التوقيت	- هل يمكن الحصول عليها بسرعة؟
- الشخصنة	- هل تعاملنى الشركة بخصوصية؟
- القضايا الأخلاقية	- هل الشركة تعمل بطريقة مسؤولة، حسب قيمى؟
- الأسلوب / النمط	- هل السلعة هى الأحدث؟
- التكنولوجيا	- هل إن شراء السلعة يتطلب منى مهارات تكنولوجية معينة؟

Source: Byron J.Finch (2003): OperationsNow.com, McGraw-Hill/Irwin, Boston, p80.

وفي هذا السياق من الإهتمام بأصحاب المصالح يأتي إهتمام القيادة بالمجهزين الذين هم شركاء الشركة في المصالح والنتائج. لهذا يكون لزاما تطوير علاقات بعيدة المدى مع المجهزين المعول عليهم الذين يكون من مصلحتهم نجاح الشركة كما يكون من مصلحة الشركة نجاح مجهزيها وهذا ما تقدمه لهم العلاقات والعقود بعيدة المدى.

و. **التميّز**: تقليديا إن المنافس بالنسبة للشركة هو العامل الأكثر حيوية وخطورة في تحدي القيادة وإتلاف القيمة في الشركة. فالميزة التنافسية والتميز هي مهماز

العلاقة بين القيادة الشركة ومنافسيها. ولكي يكون هذا التميّز حقيقيا فأن على القيادة أن تعمل على أداء أعمالها بالشكل الذي يصعب على منافسيها تقليدها، وهذا الميزة تكون على أساس تجاوز المنافسة من خلال تقديم منفعة للزبائن لا يستطيع المنافسون مجاراتها (Solomon and Stuart,p40).

إن القيادة تدرك جيدا أن المنافس وحده هو الذي يجعل قدرات الشركة وميزتها التنافسية أثرا بعد حين عندما يأتي بميزة تنافسية أفضل ويتبنى قدرات أكثر كفاءة وفاعلية. لهذا فإن واحدة من أدوات القيادة في مواجهة المنافسين أن تتميز على المنافسين في القدرات و الميزة التنافسية والعلاقات مع أصحاب المصالح. لهذا كله نقول أن القيادة هي عملية التميز في إنشاء القيمة بطريقة تتفوق فيها على جميع منافسيها (أنظر الإطار 2).

الإطار (2): القيادة وإنشاء القيمة

إن الموارد (المادية، المالية والبشرية) موجودة في كل الشركات بدون استثناء، ومع ذلك بعض الشركات تنجح وشركت أخرى تفشل. ويعزو أندروود (J. Underwood) ذلك إلى ذكاء الشركة الذي يبقي الشركة لفترة طويلة في منطقة الربح (Underwood,2004,pp203). وبالتأكيد أن ذكاء الشركة هو من ذكاء القيادة التي تستطيع أن توجد من الموارد توليفة ذكية عالية الفاعلية وتتميز بالاستخدام الكفوء والأفضل مقارنة بالمنافسين.

وكما أن هذه القيادة هي التي تحول هذه الموارد إلى جدارات جوهرية بشرية أو تكنولوجية أو تنظيمية أو مادية، ومن ثم تنمي تحفيز العاملين ومشاركتهم لتحويل هذه الجدارات إلى منتجات وخدمات وعلاقات متميزة تحقق ميزة تنافسية. إن القيادة في هذا السياق كما يرى توماس وإنكسون (Thomas and Inkson) هي حجر الفلاسفة (Philosophers' Stone) الذي يحول جميع المعادن إلى ذهب (Thomas and Inkson, 2003, pp125-6)، أي أن القيادة هي التي يحول كل موارد الشركة إلى قيمة أعلى مما يستطيع المنافسون تحقيقه.

Source: J. Underwood (2004): What's Your Corporate IQ, Dearborn Trade Publishing, Chicago.

D.C. Thomas and K. Inkson (2003): Cultured Intelligence, Berrette-Koehler Publishers, Inc., San Francisco.

1-7- مراحل تطور التفكير في القيادة

لقد شهدت الإدارة تطورات كثيرة في المفاهيم (مثل الإدارة الأهداف، إدارة الجودة الشاملة، إعادة الهندسة...إلخ) في الأساليب (كما في حلقات الجودة، فرق العمل، المعرايرة، وأساليب حل المشكلات...إلخ). وكان الهدف الأساسي في كل هذه التطورات هو ترشيد الإدارة من أجل تحسين الكفاءة والإنتاجية والأداء.والشيء نفسه يمكن قوله مع القيادة.

ولعل مما يزيد على ذلك أن القيادة بفعل كونها تمثل الموقع الاول الاكثر تأثيرا في تحديد نجاح أو فشل الشركات (وكذلك الأمم والجيوش) فقد حظيت بإهتمامات واسعة وعميقة في الماضي والحاضر وستكون كذلك في السمتقبل. ففي الماضي نجد أفلاطون (Plato) في محاوراته مع سقراط في " جمهوريته " يرى أن الفلاسفة صفوة العلماء أصحاب العقل الذي يكبح جماح الشهوات والعواطف، هم الحكام المثاليون (Ideal Rulers) وبالتالي هم القادة الأفضل (رسل، الجزء الثاني، ص176).

إن تطور القيادة في التفكير وأبعاده المرتبطة بالمفاهيم والأساليب كان بشكل كبير إلى الحد الذي أصبح البعض يتحدث ليس فقط عن فن القيادة وإنما أيضا عن" علم القيادة " (Nahavandi,2008). وفي هذا السياق من تطور القيادة حدّد بريمان (Bryman) مراحل تطور تفكير القيادة حتى عام (1980). وقد تبنى في ذلك المدخل التاريخي (Historian A.) واقترح مجالات متميزة في نظرية القيادة، وأنه في كل عصر من العصور هناك هيمنة وبروز جانب من جوانب القيادة والنظرية على النظريات الأخرى. وهذه العصور التي تطورت فيها القيادة هي (Cited in: Rickards and Clark,2006,pp34-35):

أولا: عصر السمات (Trait Era 1880s-1940s)

وفيه كان التأكيد ينصب على سمات جوهرية في القادة. إن صعود نظرية السمات مثلت المحاولات الأولى التي قامت بدراسة والمسوح العلمية على العباقرة والقادة لتحديد أبرز السمات التي تمتعوا بها.

ثانيا: عصر الأسلوب (Style Era 1940s-1960s)

وفيه جرى التركيز على ما يعمل القادة بدلا من سماتهم. إن الدراسات التنظيمية مثل دراسة ولاية أوهايو في الخمسينات (كذلك في نفس الفترة دراسات جامعة ميشيغان التي درست السلوك الفعال وغير الفعال للقائد، ووجدت بعض القادة يركزون على المرؤوسين والبعض الآخر يركزون على العمل Daft,2003,p521) وضعت إتجاها في دراسة القادة بالعلاقة مع المرؤوسين. والباحثون حاولو أن يقلصوا هذه الأساليب وصولا إلى نماذج ذات البعدين: التوجه نحو الأفراد والتوجه نحو المهمة أو العمل. إن تحديد هذه الأساليب قد مهد للدخول في العصر الجديد من القيادة.

ثالثا: العصر الموقفي (Contingency Era 1960s-1980s)

النظريات الموقفية يمكن النظر إليها كنظريات للأسلوب المعقد في القيادة الذي يمزج خصائص القيادة والمرؤوسين بالمتغيرات الموقفية. إن المتغير الموقفي (الموقف) ذو دلالة مهمة في النظرية. أن القائد الموجه للأفراد قد يصبح أكثر أو أقل فاعلية حسب مستوى تعليم وتدريب المرؤوسين.

رابعا: عصر القيادة الجديد (New Leadership Era 1980s-to Date)

هذا العصر هو نتاج التحرك من السمات إلى الأسلوب إلى الموقف، وذلك بالتركيز على العملية المسؤولة اجتماعيا (إدارة الدلالة والغرض). والسمة الثانية إن مدخل القيادة الجديد تبنى عملية التغيير التحولي.

إن عصر القيادة الجديد يتسم بالحيوية والتنوع الكبير وهذا يعود إلى التنوع في بيئة الأعمال وتعدد المجالات العمل فيها، إلى جانب تعدد الثقافات والبيئات التي تشارك في عملية المنافسة بطرقها الفريدة وأساليبها الجديدة. لهذا فان تطور القيادة قد إتخذ إتجاهات وأنماطا جديدة متعددة. إن ريكي جريفين (R. Griffin) حدّد هذه الإتجاهات أو أنماط للقيادة في: بدائل القيادة، القيادة الكارزمية، القيادة التحولية التحولية، وأنماط جديدة أخرى: القيادة الاستراتيجية، القيادة عبر الثقافات، (Across-cultural)، القيادة الأخلاقية (Griffin,2006, pp375-8). في حين أن سيرتو وسيرتو (Certo and Certo) حدد أنماط القيادة الجديدة بالآتي: القيادة التحولية، المدربية (Coaching)، القيادة

الفائقة (Superleadership) (القيادة التي تساعد الآخرين كيف يقودون أنفسهم)، القيادة الخادمة، والقيادة الريادية (Certo and Certo,2006, pp369-373).

أما ريتشارد دافت (R.Daft) فقد قدم تحديدا أوسع لهذه الإتجاهات والأنماط وهي: القيادة الكارزمية وذات الرؤية، التحولية، قيادات موقع العمل الجديد وتضم: قيادة المستوى الخامس (لجيم كولنز J.Collins)، القيادة النسوية، القيادة الافتراضية، والقيادة الخادمة. pp331-336

وفي سياق هذا التطور في عصور وأنماط القيادة كان هناك التحول في أبعاد التفكير في القيادة. والجدول (1-9) يوضح أبعاد هذا التحول الممثل في التحول من القيادة التقليدية إلى القيادة الجديدة.

الجدول (1-9): تطور مفاهيم وأساليب القيادة

أبعاد التفكير في القيادة التقليدية: من الماضي	أبعاد التفكير في القيادة الجديدة: إلى الحاضر والمستقبل
- قيادة موجهة للداخل (حملة الأسهم)	- قيادة موجهة للخارج (أصحاب المصالح)
- القيادة القائمة على السلطة	- القيادة القائمة على العلاقات
- القيادة القائمة على الضبط	- القيادة القائمة على النتائج
- قيادة أعلى - أسفل	- قيادة في كل الإتجاهات
- القيادة التبادلية	- القيادة التحولية
- القيادة القائمة على السمات	- القيادة القائمة على الرؤية
- ترتكز على الإدارة	- تقوم على التأثير كجوهر للقيادة
- أنها تلهم الخوف في العمل	- أنها تلهم الحماسة في العمل
- تميل للاجراءات والقواعد	- تميل للتغيير
- التأكيد على الطاعة والامتثال	- التركيز على الالتزام والولاء
- التركيز على الكفاءة	- التركيز على الفاعلية
- قيادة عمال	- قيادة مهنيين
- قيادة معلومات	- قيادة معرفة

أبعاد التفكير في القيادة التقليدية: من الماضي	أبعاد التفكير في القيادة الجديدة: إلى الحاضر والمستقبل
- قيادة رشيدة	- تفكير قيادي
- قيادة في ظروف إستقرار	- قيادة في ظروف المنافسة والازمات
- قيادة ربح / خسارة	- قيادة ربح / ربح
- قيادة الزبون ليس من الشركة	- قيادة موجهة للزبون
- قيادة الشركة الواحدة	- قيادة سلسلة تجهيز القيمة
- القيادة للآخرين	- القيادة مع الآخرين
- القيادة في أعلى الشركة	- القيادة في كلّ مكان من الشركة
- القيادة بأساليب مادية	- القيادة الالكترونية
- القيادة المخدومة	- القيادة الخادمة
- قيادة الغير	- القيادة الذاتية
- التركيز على المهارات التنظيمية	- التركيز على المهارات الريادية
- ثقافة الفرد – المتميز	- ثقافة الفريق المتميز
- القائد مختلف	- القائد يصنع الاختلاف
- قيادة المسؤولية الإقتصادية	- القيادة المسؤولة إقتصاديا وإجتماعيا وأخلاقيا
- قيادة الجنس الواحد (متلازمة ألفا)	- قيادة الجنسين
- قيادة أولوية الأعمال على البيئة	- قيادة الإستدامة (التوازن الإقتصادي، الإجتماعي، والبيئي)

1-8- معضلات القيادة

إن دور ومتطلبات القيادة قد تطورت ومعها تطورت وتنوعت أيضا الصعوبات التي تواجه القيادة. وأن الكثير من هذه الصعوبات يعبر عنها في أدبيات القيادة بمعضلات القيادة (Dilemmas of Leadership). والواقع أن المعضلة هي التي تواجه الإختيار الصعب بين جانبين (أو أكثر) غير مرغوبين ويتسمان عادة بالتنافي المتبادل (Mutually

(Exclusive أي أن إختيار أحدها يمنع ظهور الخيار الآخر. ومع ذلك للقيادة الفعالة أن تحقق ظرب من المعالجة القائمة على الوسطية كما سنوضح ذلك. والجدول (1-10) يقدم تحديدا تسع معضلات للقيادة وردت في دراستين من منظورين مختلفين.

وسنحاول أن نعرض واحدا من هذين التحديدين وهو ما أورده ريكارد وكلارك (Rickard and Clark) فيما يأتي:

أولا: معضلة البحث أو التطور (القادة يولدون أم يصنعون): هل هناك قادة بالفطرة أم أن القادة يصنعون؟ في الماضي كان السائد شعبيا أن القادة هم نمط آخر من الأفراد يولدون، أما الآن فإن صناعة التدريب والتطوير مزدهرة وعلى نطاق واسع بما يعني أنهم يصنعون. أن معضلة القيادة في هذا المجال هو أن الإهتمام انصب على البحث في حين أن المطلوب هو أن يوجه الإهتمام للتطوير لأن القادة يصنعون ويطوّرون.

الجدول (1-10): معضلات القيادة

المعضلات حسب ريكارد وكلارك	المعضلات حسب توماس ستيورات
1- البحث أو التطوير: القادة يولدون أم يصنعون.	1- قيادة محلس الإدارة مقابل القيادة ذات المنظورية العالية.
2- التنسيق والحدود في قيادة فريق المشروع.	2- قيادة الإستقلال أو التبعية.
3- سحر القيادة	3- قيادة الأمد القصير مقابل الأمد البعيد.
4- القوة الرمزية.	4- النظام مقابل الإبتكار.
5- الثقة وأزمة الرشد	5- الثقة مقابل التغيير.
6- الخيار الاستراتيجي: معالجة معلومات أم رؤية وخيال قيادي.	6- تفجير البيروقراطية مقابل إقتصاديات الحجم.
7- القيادة النسوية والقائمة على التنوع.	7- التوجه على الأفراد مقابل التوجه للإنتاجية.
8- المعضلة الأخلاقية	8- القيادة مقابل المقدرة.
9- القضايا المنبثقة الجديدة.	9- نمو العوائد مقابل كبح التكاليف.

Source: Rickard,T. and Clark,M.(2006): Dilemmas of Leadership, Routlege, New York, and Stewart, T.S.(1996): The Nine Dilemmas Leaders Face, See: (faculty.css.edu).

ثانيا: معضلة التنسيق والحدود في قيادة فريق المشروع: إن هذه المعضلة تظهر بقوة في قيادة المشروع حيث أن طبيعة المشروع تتطلب أن ينجز الهدف بالكامل (إكمال المشروع) بمشاركة كل أفراد الفريق وأقسام المشروع، لذا يكون التنسيق معضلة حقيقة أمام القيادة.

ثالثا: معضلة سحر القيادة (الكاريزما وأوصافه): إن القيادة خلال القرون الماضية ترافقت مع قادة عظام الذين صيغت وحولتهم إلى خرافات وأساطير، ولا زالت الكتب تصدر على نمط من هؤلاء القادة التي تختلط فيها القدرات الخارقة بقدرات الناس العاديين.

رابعا: الدلالات الرمزية: أن الخرافات تهم في القيادة وإن القائد لابد من أن يحافظ على قدر من القوة الرمزية من خلال إنجازاته الكبيرة التي تلهم العاملين قوة الإنجاز وتزيد ثقتهم بالقيادة.

خامسا: الثقة ومعضلة الرشد: أنها معضلة الرشد التي تحكم على الأفراد والعلاقات بقواعد محددة ووفق تنظيم رسمي صلب، والثقة التي تكسب بالرؤية والاستقامة والمقدرة وفق علاقات إنسانية تتسم بالمرونة.

سادسا: معضلة القائد الاستراتيجي: منذ السبعينات مع إيغور أنسوف (I.Ansof) وفي الثمانينات مع ميشيل بورتر (M.Porter) في الميزة التنافسية والاستراتيجيات التنافسية والقوى الخمس وسلسلة تجهيز القيمة (VSC) وهنري منتزبيرج(H.Mintzberg) في التخطيط الاستراتيجي والاستراتيجية الإنبثاقية، وصولا إلى إيكاجيرو نوناكا (I. Nonaka) في استراتيجية إنشاء المعرفة في التسعينات وكتّاب ومختصون كثيرون آخرون في مجال الاستراتيجية، كل هؤلاء أوجدوا استراتيجيات ووصفات استراتيجية سرعان ما أوجدت معضلة للقائد الاستراتيجي لأن الخيار الاستراتيجي الذي تقدمه الاستراتيجيات ووصفاتها الجاهزة تحد بالفعل من التفكير الاستراتيجي الخلاق. وبلغة غاري هامل (G. Hamel) فإن المشكلة الجوهرية في الشركات اليوم هي الإخفاق في التمييز بين التخطيط وعمل الاستراتيجية (Strategizing). فالتخطيط يهتم بالبرمجة وليس بالإكتشاف، التخطيط هو التكنوقراط وليس

القادة الحالمين. أن إعطاء المخططين مسؤولية إنشاء الأستراتيجية هو مثل إعطاء عامل البناء إنشاء لوحة العذراء لمايكل أنجلو (Hamel,1996,p44). إنه الفرق بين من يصنع الاستراتيجية الإبتكارية الجديدة الخلاقة وبين من يطبق الدروس التعليمية في الاستراتيجية.

سابعا: معضلة النوع (الجنس والتنوع): مع استخدام المرأة بشكل متزايد والتنوع الإثني في مواقع العمل، هناك معضلة القائد الذي يفضل فئات معنية، وفئات تفضل القائد من صنفها ونوعها وجماعتها وحتى مهنية.

ثامنا: المعضلة الأخلاقية: أن الأخلاقيات في العمل ضرورية للقيادة كما أنها ضرورية للعاملين. ولكي تستطيع أن تؤثر في الآخرين لا بد من أن تصغي إلى صوت القيادة الأخلاقية داخلها وأن تقدم مثالها الأخلاقي للمرؤوسين. وضمن هذه المعضلة الاخلاقية مشكلة الرواتب المفرطة التي يحصل عليها قادة الشركات التى تطرح كمشكلة أخلاقية (أنظر الإطار 3).

الإطار (3): الرواتب المفرطة لقادة الشركات

عندما ينجح القائد يصبح الظرف مواتيا لأن يطلب لنفسه كما يطلب للمشاركين في ذلك الأجر الأعلى ، ومع الوقت تتزايد هذه الأجور كما تؤكد تجارب الشركات الكبيرة لتصح مجزية بدرجة كبيرة ومتوازية مع إنجازاته. وقد يكون ذلك حالة طبيعية ، ولكن عندما تصبح الأجور مفرطة وعالية حتى تقدر بالملايين ! فهذا يضع علامة استفهام حول ماذا يعمل القادة. ولي اياكوكا (L.Iacocca) رئيس شركة كرايسلر لصناعة السيارات عندما سئل عن أجره الكبير بالملايين وماذا يقدم ليحصل على ذلك: أجاب نحن قادة الصناعة ، وعليكم أن تسألوا ماذا يقدم مغنيو الجاز وماذا يقدم الرياضيون ليحصلوا على يفوق ما نحصل عليه؟

إن قادة الشركات الأمريكية (وهم هنا المديرون التنفذيون الرؤساء (CEOs) كانت رواتبهم تتزايد بمعدلات تتجاوز معدلات نجاح الشركة هذا إلى جانب أنها تتجاوز بكثير معدلات غيرهم من العاملين في كل المستويات التنظيمية بشكل ملفت للنظر. وحسب مجلة البزنس ويك (Business Week) فإن المدير التنفيذي

الرئيس في أغلب الشركات الأمريكية يحصل على مرتب الساعة بما يفوق (42) ضعف راتب عامل الخط الأول في الساعة عام 1980. وأن هذا الفرق قد تضاعف عام 1990 ليصل الى (85) مرة. ولكنه عام (2000) وصل الى مستوى لا يصدق حيث وصل الى (531) بأجر ساعة العامل.

أن هؤلاء القادة التنفيذيين يعتقدون أن زيادة قيمة الشركة في السوق يعود لمواهبهم وحدها. ولكن هذا يظهر غير ملائم لأن العوائد الكلية لحملة الأسهم في الشركات التي مرتبات قادتها التنفيذيين أقل من (500) الف دولار أعلى من الشركات التي مرتبات قادتها التنفيذيين بالملايين. وهذا يطرح مشكلة أخلاقية في مدى إستحقاق هؤلاء القادة التنفيذيين لهذه المرتبات؟ ومع ذلك فإن التعليل الذي يقدم هو أن الأعمال أصبحت أكثر تعقيدا ومخاطرة ، وإن الطلب على القادة التنفيذيين يتزايد ، وهذا يتطلب تقديم المزيد والمزيد من الرواتب والمغريات من أجل الحصول عليهم.

Source: F. John Reh(2008):CEOs Are Overpaid, see:

http://management.about.com

تاسعا: القضايا المنبثقة الجديدة: أن قيادة القرن الواحد والعشرين تواجه قضايا وتحديات جديدة صعبة ومتغيرة وتتطلب مقدرة عالية للتعامل معها. فهناك الذكاء العاطفي والتحيزات الإجتماعية التي تؤثر في القائد وتفرض عليه تقديم معالجة تعزز قيادته.

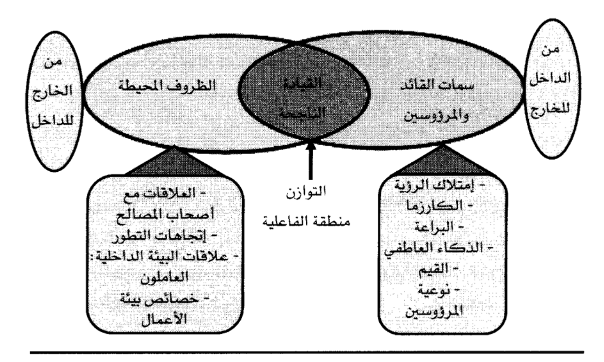
إن هذه المعضلات هي جزء من مسؤولية القيادة الفعالة التي عليها أن تقدم معالجات خلاقة وفعالة من أجلها ، ليظل القائد موجه بالطاقة المحركة للعاملين والموارد المختلفة من أجل تحقيق النتائج وإنجاز الكفاءة أعلى من المنافسين وهذا هو المعيار الأخير في كل الإنجازات في بيئة الأعمال التنافسية اليوم.

1-9- متطلبات القيادة الناجحة

إن القيادة لا تعمل لذاتها والقيادة الذاتية هي قيادة تحفيزية موجهة للآخرين وإن كانت تعمل على أساس التحفيز والإنجاز الذاتي. والقيادة بقدر ما هي خصائص ذاتية

متميزة (من الداخل الى الخارج) فإنها تعمل في ظروف وبيئة ذات خصائص (من الخارج إلى الداخل) لا مجال لتخطيها إلا في حدود هي حدود خصائص القائد من جهة وطبيعة واتجاهات التطور في البيئة من جهة أخرى. إن الشكل (1-11) يوضح أن متطلبات القيادة الناجحة تتمثل في مجموعتين من العوامل هما: الخصائص والقدرات الذاتية للقائد، طبيعة وخصائص الظروف المحيطة الداخلية (بضمنها العاملون) والخارجية. ونعرض فيما يأتي لكلا المجموعتين من الخصائص والعوامل:

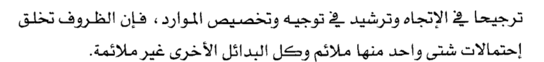
الشكل (1-11): متطلبات القيادة الناجحة



أولا: الخصائص والقدرات الذاتية

إن القائد لابد من أن يتمتع بمجموعة الخصائص الذاتية التي تمكنه من أن يكون فعالا سواء في طرح الرؤية الملهمة أو التأثير في الآخرين أو في إدامة تأثيره في الآخرين. وفي هذا السياق يمكن أن نحدد خمس خصائص يتمتع بها القادة بهذا القدر أو ذاك لتحقيق التأثير في الآخرين فيما حولهم. وهذه الخصائص هي:

1- الرؤية (Vision): الرؤية هي القائد في مواجهة الظروف وإنها هي تصريح بما ستكون عليه الشركة في المستقبل، إنها خيار الشركة لما تريد ان تكونه في المستقبل. أن تكون الظروف هي القائد والمحرك. وبقدر ما تخلق الرؤية



ترجيحا في الإتجاه وترشيد في توجيه وتخصيص الموارد، فإن الظروف تخلق إحتمالات شتى واحد منها ملائم وكل البدائل الأخرى غير ملائمة.

لهذا فإن الرؤية هي التي تقدم مسار النشاط وفق تفضيلات القائد وهي التي تعكس الهوية والتفكير الاستراتيجي والبراعة الذهنية في جعل الشركة هي المبادرة في صنع الأحداث وتحقيق الأهداف وقيادة السوق. وبناء على ذلك نقول لا قيادة بدون رؤية تكون جزء من حلم أكبر هو ما تقدمه القيادة لتحريك كل ما حولها. ولنتذكر ذلك القول المأثور بأن الشيء الحقيقي في الإكتشاف لا يتمثل في الوصول إلى أرض جديدة بل في رؤية الأشياء بعيون جديدة هي عيون القائد الذي يأتي بالرؤية الجديدة.

2- **الكارزما**: إن الرؤية العظيمة الملهمة بحاجة إلى الشخصية القوية الجذابة المقنعة بإمكانية تحقيق هذه الرؤية. إن التغيير الكبير الذي تأتي به الرؤية يمكن أن يثير مخاوف وقلق ومقاومة، وكل هذه المواقف يمكن للشخصية الكارزمية أن تبددها في وقت قياسي لا يتاح لمن لا يمتلك الخصائص الكارزمية.

3- **البراعة (Dexterity)**: إن البراعة في القيادة ليست سوى المهارة والقدرة على التصرف القيادي في المواقف التي تواجه القائد. إنها الحرفية القيادية والخبرة في التعامل بطريقة تقدم الدليل المرة تلو المرة على أن القائد يقود ويوجه ويؤثر في الآخرين. إن القيادة في بعدها الرشيد (Rational) هي مجموعة الخبرات المتراكمة لنماذج القيادة في المواقف المختلفة، ومثل هذه البراعة هي التي تضمن للقيادة سرعة البديهة ومعالجة المواقف الجديدة بقدر عالي من الاستعداد جراء هذه الخبرات الكبيرة.

4- **الذكاء العاطفي (Emotional Intelligence)**: إن مما يمتاز به القادة هو أن المعامل العاطفي (Emotional Quotient) (EQ) يكون عاليا مما يؤهلهم للتأثير في الذين يعملون معهم والذكاء العاطفي هو القدرة على فهم واحترام عواطف الآخرين والتأثير بها والاستجابة الذكية لها (Hughes and Terrell, 2007,p18)، وهذه السمة هي التي تقرب القائد من العاملين معه بطريقة تكون فاعلية فريق العمل الذي يقوده القائد.

5- **القيم (Values)**: إن كوزيس وبوسنير (Kouzes and Posner) في كتابهما " تحدي القيادة " وجدا من خلال مسح شمل آلاف الأفراد أن النزاهة هي السمة الجيدة الأكثر تكرارا التي يجب توفرها في القيادة (Kouzes and Posner). إن قيم الأداء التي يحتاجها القائد للتقدم نحو تحقيق الرؤية، بحاجة إلى قيم أخلاقية كالنزاهة والعدالة. كما يحتاج إلى الثقة للتقدم في علاقاته مع العاملين الذين يتطلعون للقائد كقدوة في الأداء وقدوة في القيم والأخلاقيات التي تحد من الانتهاكات الأخلاقية التي تضمن سمعة الشركة خارجها وسلامة وتعزيز العلاقات داخلها في المدى البعيد. وهذا خلاف القائد " الميكافيلي " الذي يمكن أن يكون ناجحا في المدى القصير " قائد الصفقة والفترة الآنية " ولكنه لن يكون قائد العلاقات بعيدة الأمد، المرحلة في أبعادها الحاضرة والمستقبلية.

6- **نوعية المرؤوسين**: لا يمكن فهم فاعلية القيادة على أنها مسالة فردية رغم أهمية كارزما القيادة وبراعتها، وإنما هي فاعلية ذلك المزيج من فاعلية القائد التي تتحول من خلال تأثير القيادة إلى فاعلية وكفاءة المرؤوسين. أن فاعلية القيادة (Leadership Effectiveness) هي الممارسة الناجحة للتأثير الشخصي بما يحقق الأهداف المشتركة (Encyclo,2004,p844). والواقع أن التاثير الشخصي للقائد يكون عظيم التأثير مع مرؤوسين كفؤين ومؤهلين، ويمكن أن لا يكون كذلك مع مرؤوسين خاملين وغير مؤهلين ويفتقرون للحماسة جرا ذلك. أن القائد يجب أن يحسن إختيار مرؤوسيه ويساهم في تطويرهم وتحفيزهم وإلهامهم برؤيته من أجل تحقيق ذلك المزيج الفعال من القائد والمرؤوسين لتحقيق الأهداف المشتركة الكبيرة.

ثانيا: الظروف المحيطة

وفي مقابل خصائص القائد والمرؤوسين هناك الظروف التي تمثل بشكل كبير الأبعاد الموضوعية التي تتعامل معها القيادة بطريقة أو أخرى لضمان تحقيق رؤيتها وأهدافها. أن الظروف الخارجية هي ذات بعدين:

أ. **البيئة الخارجية العامة**: وهي مجمل الظروف السياسية والقانونية والإقتصادية ولاتكنولوجية والإجتماعية - الثقافية السائدة في البلد والتي تؤثر على

الشركة. وهذه الظروف عندما تكون مشجعة فأنها توفر دوافع ومحركات إضافية للقيادة من أجل العمل والمبادرة والإبتكار. ولكن عندما تكون غير مشجعة وتتسم بالإضطراب وعدم الإستقرار فأنها تأخذ الكثير من تفكير وجهد القيادة من أجل الحد من تأثيراتها السلبية على الشركة. ومع التأكيد على دور القيادة في التأثير على هذه الظروف الخارجية، إلا أن هذا يتطلب جهدا جماعيا لقطاع الأعمال بالتعاون مع الحكومة من أجل بيئة أعمال أفضل للجميع.

ب. **بيئة الخارجية الخاصة**: وهذه تتمثل بأصحاب المصالح (Stakeholders) الذين يتأثرون ويؤثرون بشكل مباشر بأعمال وأنشطة الشركة كما هو الحال في: الزبائن، المجهزين، المنافسين، النقابات، حملة الأسهم...إلخ). ففي عصر المسؤولية الإجتماعية والإهتمام بالزبون جرى التحول من المسؤولية الإقتصادية للشركات التي ترتكز على مسؤولية واحدة هي المسؤولية حيال المالكين أو حملة الأسهم (Stockholders)، إلى المسؤولية الإجتماعية بالتركيز على أصحاب المصالح (حيث أصبح حملة الأسهم يمثلون أحد أصحاب المصالح). إن القيادة تدرك اليوم أهمية العلاقات بعيدة الأمد مع أصحاب المصالح ليس فقط لأنهم يمثلون رأس مال جديد هو رأس مال العلاقات الذي ينعكس إيجابيا على القيمة السوقية للشركة، وإنما لأن النجاح في قيادة هذه العلاقات سيجعل الظروف الخارجية للشركة مواتية بما يحقق نجاحها بعيد الأمد الذي يضمن بقاء الشركة ونموها. إن القيادة الفعالة في بيئة الأعمال اليوم هي القيادة الفعالة لأصحاب المصالح وفي المقدمة منهم قيادة الزبون والمجهزين.

ويظل المنافسون هم الاكثر تأثير في تجدد القيادة وتحدي مقدرتها على الإستجابة وتوليد الحلول الجديدة لمواجهة هذه التحديات. إن المنافس بالنسبة للشركة هو العامل الأكثر حيوية وخطورة في إتلاف القيمة في الشركة. فالميزة التنافسية هي مقدرة الشركة على أداء أعمالها بالشكل الذي يصعب على منافسيها تقليدها، وهي أيضا قدرة الشركة على تجاوز المنافسة من خلال تقديم منفعة للزبائن لا يستطيع المنافسون مجاراتها (Solomon and Stuart,p40). وتكون هذه الميزة مستدامة

(Sustainable) فقط إذا يخفق المنافسون في تقليدها وإستنساخها. وهذا دور القيادة في لصق الميزة التنافسية بالقدرات الجماعية والكامنة والمعرفة الضمنية للشركة، وكذلك في تجديد الميزة بإستمرار بما يحعل المنافسين يلهوثون وراء الشركة للحاق بها. كما القيادة في الشركات التي لا تكون قائدة السوق تساعد على تحقيق التعلم الاستراتيجي من المنافسين الأفضل في مجال عمل الشركة. إن الشركات التي تضع نصب أعينها المنافس الأفضل، تضع نفسها في دائرة التعلم الموجه والأكثر فاعلية من مصدر الخطر عليها. وإن الهندسة المعاكسة (Reverse Engineering) تقدم نموذجا صارخا يقرب من اللامشروعية أحيانا للتعلم من أنظمة وتكنولوجيات ومنتجات وخدمات المنافسين المتميزين. وإذا كانت الشركات في الماضي تتعلم، فإن الجديد حقا هو أن الشركات أصبحت تتسم بالتعلم الإستراتيجي (Strategic Learning) وكما يرى هنري مينتزبيرغ فإن كل إستراتيجية فعالة تمشي بقدمين. الأول: تشاوري يتمثل بالتعلم، والثاني: إنبثاقي: ويتمثل في صنع الاستراتيجية الجديدة التي ترتقي بقدرة الشركة على الإستجابة للبيئة (Mintzberg,2003,p144). ولواقع أن التعلم الاستراتيجي من المنافسين الأفضل هو الذي يحقق المعايرة الاستراتيجية (Strategic Benchmarking).

المصادر

1. بيترف. دراكر (1994): الإدارة للمستقبل: التسعينات وما بعدها، ترجمة د.صليب بطرس، الدار الدولية للنشر والتوزيع القاهرة.
2. رسل، برتراند(1990): حكمة الغرب، ترجمة فؤاد زكريا، الجزء الثاني، عالم المعرفة، العدد 72، الكويت.
3. ، مرسي، السيد عبد الحميد(لا.ت): مفهوم القيادة في إطار العقيدة الإسلامية، مطابع رابطة العالم الإسلامي، مكة المكرمة.
4. Barrett, J. (1998): Total leadership, Kogan Page, London.
5. Bellingham, R.(2003): Ethical Leadership, HRD Press, Amherst.
6. Carlyle,T.(2001): On Heroes, Hero Worship and The Heroic in History, The Electric Book Company.
7. Certo, S. C. and Certo, S. T (2006): Modern Management, Pearson Prentice Hall, New Jersey.
8. Clampitt ,P.G and Dekoch, R.J (2001):Embracing Uncertainty, M. E. Sharpe, Armonk.
9. Collins,J.(2001): Good to Great, HarperBusiness, New York.
10. Peter F.Drucker: The Theory of the Business, HBR, Vol. (72), No. (5), Sep-Oct 1994, pp95-104.
11. Fukuyama,F.(1995): Trust:The Social Virtues and The Creation of Prosperity, Free Press, New York.
12. Gostick, Adrian Robert.; Elton, Chester(2006): The Invisible Employee, John Wiley & Sons, Inc., New Jersey.
13. Glaser,J.E.(2006):The DNA of Leadership, Platinum Press, Avon.

14. Griffin, R. W. (2006):Fundamental of Management, Houghton Mifflin Co-Boston.

15. Hughes, M. and Terrell, J.B. (2007): The Emotionally Intelligence Team, Jossey-Bass, San Francisco.

16. Welch, J.and Welch, S. (2005): Winning, HarperBusiness, New York.

17. Kennedy,A.A.(2000): The End of Shareholders Value, Perseus Publishing, Cambridge.

18. Kotler, P. et al.(1999):Marketing For Hospitality and Tourism, Prentice Hall, New Jersey.

19. Manion, J. (2005): From Management to Leadership, Jossey-Bass, San Francisco,pp5-12.

20. McConkie, M.L. And Boss, R.W. (2003): Leadership Seen as Integrity, in Robin, Jack (Ed): Encylcopedia of Public Administration and Public Policy, Marcel Dekker, New York.

21. Mentzberg, H. et al (2003): The Strategy Process, Pearson Education, Harlow.

22. Nahavandi,A.(2008): Art and Science of Leadership, Prentice Hall, Boston.

23. Nelson, D.L. et al (2007): Positive Organizational Behavior, Sage Publications, London.

24. Quinn, J. B. et al.(1996): Managing Professional Intellect: Making the most of the best, HBR, Vol (74) , No. (2) March-April.

25. Rickards, T. and M. Clark (2006): Dilemmas of Leadership , Routege, New York.

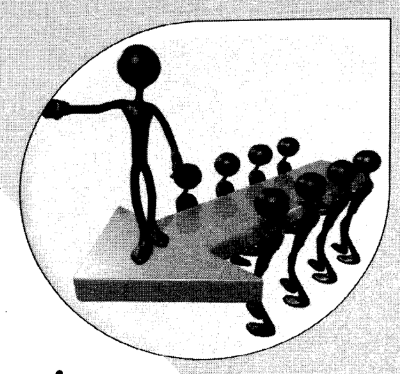


26. Robbins. S. R. and M.Coulter(2002): Management, Prentice Hall, New Jersey.

27. Slater, R. (1998): Jack Welch & The G.E. Way, McGraw-Hill, New York.

28. Thomas, M.(2006): Gurus on Leadership, Thorogood, New York.

29. Thoms,P.(2004): Driven By Time, Time Orientation and Leadership, Praeger, Westpoint.



الفصل الثاني
نظريات ومداخل القيادة

2-1- المدخل

2-2- أساليب القيادة

2-3- نظريات ومداخل القيادة

أولا: المداخل المرتكزة على القائد

ثانيا: المداخل المرتكزة على الموقف

ثالثا: المداخل المرتكزة على المرؤوس

رابعا: المداخل الحديثة المعاصرة

2-4- تطور مبادئ ومفاهيم القيادة

❖ المصادر

2

الفصل الثاني

نظريات ومداخل القيادة

2-1- المدخل

إن ما نعرفه اليوم ويتم التأكيد عليه في مصادر وأدبيات الإدارة هو أن القيادة ليس لها نموذج واحد، وإن القادة المتميزين يشتركون بعدد قليل من الخصائص ولكنهم يختلفون بعدد أكبر من الخصائص. وإن القائد الناجح في المؤسسة العسكرية قد لا يكون كذلك بالضرورة في المؤسسة المدنية أو في شركة الأعمال. وإن القائد المتميز في شركة صناعية تقوم على الإنتاج الواسع (Mass Production) الذي يتسم بالقياسية وعدم التنوع ويستخدم عمالا غيرماهرين ومستوى تعليمي منخفض، هوغير القائد المتميز تماما في شركات الإنتاج حسب الطلب التي تتسم منتجاتها بالتنوع ويكون عمالها متعددي المهارات، أو في شركات الخدمات عالية التخصص التي تستخدم أفراد مهنيين ذوي تخصص عالي. كما إن تنوع الشركات ومجالات عملها ونوعية ومستوى العاملين أدى إلى تنوع نماذج القيادة وأساليبها. وإذا كان التاريخ يحدثنا عن نمط أساسي يقوم على الكارزما والخصائص والسمات الشخصية، فإن الإهتمام بهذا النمط أصبح يترافق مع إهتمام متزايد بأنماط نماذج عديدة أخرى صارت تحتل حيزا واسعا في نطاق عمل القيادة.

واليوم القيادة بقدر ما تهتم بالأبعاد الفردية فأنها تهتم بقيادة الفريق. وإن ثلاثية أدير للقيادة (Adair Leadership Trinity) تشير إلى أن دور القائد يتمثل في المحافظة على توازن ثلاثة توجهات أو أبعاد: إنجاز المهمة (Task)، الإيفاء بحاجات المرؤوسين (Subordinates)، والمحافظة على الفريق (Team) (Cited in:Williams,2005,p30). ومع تطور نوعية العاملين بدخول المزيد من المهنيين في الوظائف والإختصاصات المتعددة ومع ظهور أنماط العمال عن بعد (Teleworkers) ظهرت مفاهيم جديدة تمثلت في بدائل القيادة والقيادة الذاتية. وهذه الأنماط الجديدة التي يمكن أن تفهم على أنها تحد من أهمية القيادة في الشركة لصالح القيادة الفردية والذاتية، إلا أنها من جانب آخر يجب

أن تفهم على أنها مسؤوليات جديدة أمام القيادة في ظل التطورات الكبيرة الجارية في الأعمال بتأثير الإنترنت وإقتصاد المعرفة وتزايد عدد المهنيين المتخصصين في الشركات. لتظل ملاحظة مهمة هي أن القيادة من المفاهيم الاكثر حيوية وإستجابة للتطورات، لهذا ستظل تواجه تحديات ومسؤوليات جديدة تفرض عليها التطور بإستمرار. وهذا ما سنوضحه في هذا الفصل الذي سنتحدث فيه عن مداخل ونظريات القيادة عبر تطورها التأريخي.

2-2- أساليب القيادة

أن أسلوب القيادة (Leadership Style) يعكس طريقة القائد في التفاعل مع الآخرين لتحقيق أهدافه. وهذا الأسلوب يعكس إتجاهات وسلوكيات القائد بالعلاقة مع الآخرين (مرؤوسين وغير المرؤوسين من أطراف خارجية) والاسلوب هو نوع من السياق (Type of Context) (Kippenberger,2002,p5). وهذا السياق الذي يمثل أسلوب القيادة يمكن تحديده بأشكال عدة كما هو الحال في الآتي:

أولا: إن السياق يعني طريقة التفكير (Way of Thinking)

أن أسلوب القائد هو طريقته في التفكير في المواقف المختلفة. إن القائد الذي يتبع الأسلوب التسلطي تتسم طريقة تفكيره بالفردية، الأحادية، وعدم الانتظار من الآخرين أية فكرة أو حتى معلومة ذات أهمية (عدم الإعتراف بأية قيمة أو أهمية للمرؤوسين).

ثانيا: طريقة سلوك (Way of Behavior)

إن أسلوب القائد هو طريقته الخاصة في السلوك. إن سلوك القائد الديموقراطي - التشاركي يميل إلى احترام آراء الآخرين ويمنح في كل مرة الفرصة لمبادرة المرؤوسين وقبول ذلك بانفتاح واستعداد عالي للمنافسة والتفاعل البناء. وخلافه القائد التسلطي الذي يضيق ذرعا بالآراء ويتسم بردود فعل سلبية إزاء الآخرين أو المرؤوسين وعدم الإستعداد لسماع آرائهم مهما كان مستوى تأهيلهم. فلأن القرار قراره فلا طريقة لكي يتقاسمه مع المرؤوسين.

ثالثا: طريقة العلاقات (Way of Relationships)

إن القائد التسلطي لا يعتقد إلا بالعلاقات الهرمية (أعلى – أسفل لما يناظر القائد – المرؤوس) ولا يسمح للمرؤوسين أن يتوقعوا منه إلا الأوامر الصارمة. لهذا يكون نمط العلاقات السائدة هو نمط علاقات القوة المتوترة التي سرعان ما تتحول إلى علاقات عدائية تتجلى في صورة القائد الذي يهدد، والمرؤوس الخامل العدائي. وخلافه الأسلوب الديمقراطي في القيادة الذي يؤكد على علاقات التعاون والتعاطف والاستجابة لحاجات المرؤوسين مما يجعلهم أكثر إستعدادا للمشاركة والولاء في العمل مع القيادة.

أن الدراسات الكثيرة بقدر ما تؤكد حالات تكون فيها القيادة تسلطية هرمية مركزية رسمية قائمة على السلطة القوية، أو تكون فيها القيادة ديمقراطية لامركزية تشاركية لارسمية أفقية وقائمة على العلاقات والثقة والولاء. ومع ذلك فأن القيادة في أغلب الحالات تكون مزيجا من الإثنين بتوافقيات مختلفة وتعمل الظروف على ترشيح نسب كل منهما في كل موقف. ففي ظروف الأزمة يكون الميل أكثر نحو نسبة أكبر من القيادة التسلطية من أجل سرعة الحسم في القرار وحشد الموارد لمواجهة الأزمة. في حين يكون الميل أكبر للقيادة الديمقراطية والتشاركية في الظروف الإعتيادية ومع مرؤسين ذوي تأهيل عالي.

وقد قدمت تصنيفات متعددة لأساليب القيادة والجدول (2-1) يقدم بعض هذه التصنيفات. إن أساليب القيادة حسب كورت لوين (K.Lewin) تتمثل في أربعة أساليب الأساسية هي (Encyclopedia,2004,p820-1):

أولا: الأسلوب الدكتاتوري: ويقوم هذا الأسلوب على استخدام القائد التهديد والوعيد والتأثير بالخوف لحمل العاملين على الالتزام والعمل بما يريد والامتناع عما لا يريد وعدم معارضة القرارات التي يتخذها. وهذا الأسلوب محفز للقائد الذي يتخذ جميع القرارات، ومحبط للمرؤوسين الذين لا يرون في الكثير من هذه القرارات مبررا كافيا لاتخاذها.

ثانيا: الأسلوب التسلطي (Autocratic): وهذا الأسلوب مثل الأسلوب الدكتاتوري من حيث أن القائد يتخذ جميع القرارات ولكنه يستخدم

العقاب والثواب في حمل المرؤوسين على عمل ما يريد وما لا يريد. والقائد يكون سلبيا إزاء مقترحات وآراء العاملين لأنه بقدر ما يثق بنفسه ويعتد بها لا يثق بالمرؤوسين.

ثالثا: الأسلوب الديمقراطي (Democratic): ويشار لها عادة بالقيادة المتنورة (Enlightened L.) وفي هذا الأسلوب فإن القيادة تعمل على أساس الثقة والنزاهة والإستقامة والإنفتاح، كما إن القائد يعمل على أساس التشاركي ويشجع اتخاذ القرارات على أساس جماعي. إن القائد في هذا الأسلوب يكون أكثر فاعلية من الأسلوبين السابقين لأنه يتيح المجال لاستخدام أفكار وخبرات المرؤوسين والتوصل إلى قرار جماعي. وبهذا يضمن قدرا جيدا من الإستجابة الإيجابية للعاملين مع القرارات الصادرة لأنهم شاركوا فيها.

رابعا: القيادة المتساهلة (Laissez Faire): وهذا الأسلوب هو أسلوب النادي الإجتماعي والمنظمات التطوعية، حيث القائد لا يقود وإنما يترك الأفراد في الجماعة يعملون وفق ما يقررون ويرون انه مناسب. وهذا الاسلوب بقدر ما يفترض العمل بطريقة حرة فإنه يمكن أن يتحول إلى ضرب من عدم الاتساق والتنسيق مما يجعله أقل فاعلية وكفاءة في العمل بصورة عامة.

الجدول (2-1): أساليب القيادة

1- المدخل التقليدي كورت لوين K. Lewin	- الاسلوب الدكتاتوري - التسلطي - الاسلوب الديمقراطي - الاسلوب المتساهل	- القيادة في البداية كانت تسلطية ومحبطة، ومع ظهور مشكلات العمل كان الاسلوب الديمقراطي هو الاسلوب الذي يعالج مشكلات العلم بطريقة أفضل من التسلطي، ليظل الاسلوب المتساهل الاسلوب الملائم للنوادي والجمعيات الخيرية والطوعية.
2- ريتشارد بيتنجر R.Pettinger 1996()	- الدكتاتوري - الديموقراطي - الإستشاري	- انه توصيف بقدر ملائم للتطور في اسولب القيادة من الدكتاتوري الذي يقرر والعاملون ينفذون، لتؤخذ آراء العاملين في الاسلوب الديموقراطي،

	- التشاركي	والإستشاري هو الذي يقف بين الاسلوبين السابقين. في حين أن التشاركي هو الاسلوب الاكثر إتاحة لفرص مشاركة العاملين بالعمل وفق طريقتهم وتقديم الحلول لمشكلاتهم.
4- جولمان وزميلاه Daniel Goleman, et al (2002)	- الاسلوب الرسالي - التدريبي - التلاحمي - واضع المعايير وسير العمل - الآمر	- إعادة صياغة الأساليب بما يضمن التمثيل بعض الأساليب التي تتميز بالرسالة أو الرؤية، الميل للتعاون أو التدريب لإعداد الأفراد، او قواعد ومعايير العمل.
5- جودسن بوبو J. Bobo (1997)	- اسلوب القيادة الناشطة - اسولب الإعادة - الاسلوب المتردد - الاسلوب التحليلي - الاسلوب التسلطي	- هذا توسيع لأساليب القيادة لشمول تلك الاساليب التي تظهر في الشركات كالاسلوب المتردد أو الأسلوب التحليلي.
توني كيبنبيجير T. Kippenderger (2005)	- الإسلوب الفنان - الاسلوب الحرفي - الاسلوب التكنوقراطي	- النمط الفنان هو النمط العاطفي الخيالي الحدسي الخلاق، في حين أن الحرفي هوالواقعي، المسؤول، الجدير بالثقة. أما التكنوقراطي فأنه الرشيد، التفصيلي، يبحث عن الوقائع المتوصل إلى الطريقة الصحيحة لعمل الأشياء.
الجدول من إعداد المؤلف بالإعتماد على مصادر الفصل.		

إن أساليب القيادة التي عرضنا لها لا يمكن الحكم عليها على أساس خصائص كل أسلوب فقط وإنما لابد من الأخذ بالاعتبار الموقف الذي تنفذ فيه. فالأسلوب

التسلطي (وبقدر معين الاسلوب الدكتاتوري) يتلاءم مع نمط معين من المنظمات مثل المنظمات العسكرية والشرطية وحتى الشركات القائمة على نمط الانتاج الوسع والخط الانتاجي التعاقبي (حيث كل عامل مطلوب منه جزء محدد من العمل يتم بنفس الطريقة والتعاقب والايقاع في كل مرة). في حين أن الأسلوب الديمقراطي هو الأكثر ملاءمة في شركات أخرى مثل الشركات التي تستخدم أفرادا ذوي تخصص وتأهيل عالي أو في الشركات الصناعية القائمة الطلبيات وتنوع المنتجات. في حين يستخدم نمط القيادة المتساهلة بقدر معين في الحميعات والنقابات المهنية مثل نقابة المهندسين والأطباء. كما يستخدم في المنظمات التطوعية مثل أطباء بلا حدود أو أصدقاء الأرض وغيرها. لهذا نقول أنه ليس هناك اسلوب واحد يمكن أن يكون فعالا في كل المواقف وفي كل أنواع الشركات وإنما لكل أسلوب ظروفه الملائمة التي يكون فعالا فيها.

2-3- **نظريات ومداخل القيادة**

تحفل القيادة اليوم بتراث كبير من النظريات والمدارس والمداخل في تفسير هذه الظاهرة اليت رغم كل أدبياتها لا زالت تحظى بالإهتمام ومحاولات التطوير. فما زالت دوريات الإدارة تتناول ظاهرة القيادة بطريقة توحي بأن التراث الإداري الواسع في دراستها لا زال غير كافي للإحاطة بها وبتجلياتها المتجددة بإستمرار. وللتدليل على ذلك أشير إلى أن خلال السنتين الماضيتين كان هناك في مجلة هارفرد الأعمال (HBR) والتي تصدر شهريا في كل عدد منها هناك موضوع عن القيادة كما أن القيادة كانت موضوع الغلاف في أكثر من عدد ، وأن أعداد منها كانت ذات أكثر من موضوع حول القيادة. مما يعني أن موضوع القيادة لا زال يمثل موضوعا حيويا للدراسة والبحث ولازالت الشركات تطلب المزيد من الخبرة والتدريب والتطوير في هذا المجال

لقد قدمت نظريات كثيرة من أجل تفسير القيادة والسلوك القائد ، وهذه النظريات التي تطورت عبر فترة طويلة بقدر ما تقدم دلائل على تفسير القيادة وفهمها ، فان تجارب القادة في الشركات لا زالت بحاجة إلى الدراسة وإستخلاص الدروس. والجدول (2-2) يقدم تحديدا لهذه النظريات.

إن تطور مفاهيم وأساليب وممارسات القيادة قد تم خلال تطور المداخل والنظريات الأساسية للقيادة. لهذا فإن خبرتنا الواسعة حول القيادة إنما نشأت وتطورت أولا على مدى زمني طويل قامت خلالها الشركات بتجارب كثيرة وجربت مفاهيم عديدة لتتطور من خلال

الجهود والتجارب والدراسات مداخل ونظريات عديدة، وثانيا تطورت في مجالات مختلفة بدء من القيادة العسكرية مرورا بالقيادة الروحية (الأنبياء والمصلحين) وقادة الفكر (الفلاسفة والمفكرين الكبار) وصولا إلى القيادة في الأعمال.

جدول (2-2): نظريات القيادة

نظرية القيادة	الرائد / المطور	نمط النظرية
1- نموذج الرجل العظيم	رالف ستوجديل R.Stogdill	سمات
2- دراسات ولاية أوهايو Ohio State S Studies	فليشمان وهاريس وآخرون E.A.Fleishman and EF.Harris,et al	سلوك القائد
3- دراسات مشيغان Michigan Studies	رنسيس ليكرت R.Likert	
4- نموذج نظرية X ونظرية Y	دوغلاس ماكجريجور D.MacGregor	
5- نموذج المشبك الإداري	روبرت بلاك وجان موتون Black and Mouton	
6- نموذج فاعلية القيادة	فريد فيدلر (F.E.Fiedle)	الموقفية
7- نموذج قرار الموقفية الإشرافية	فروم وياتون / فروم وجاجو V.H.Vroom and P.W.Yetton V.Vroom and A.G.Jago	
8- الأدوار الإدارية	هنري منتزبيرج Henry Mentzberg	مدخل الدور
9- نظرية الكارزما	R.J.House, J.A.conger هاوس كونجر	النظريات الإنبثاقية
10- النظرية التحولية	بيرنز وآخرون J.M.Burns, N.M.Tichy, D.U,Ulrich,B.M.bass	
11- بدائل القيادة	J.P.Howell جون هويل	
12- الذكاء العاطفي	D.Golemen دانيل جولمان	

Source: J.Evans and W.M.Lindsay (2005):The Management and Control of Quality ,Thomson South –Western ,Australia.

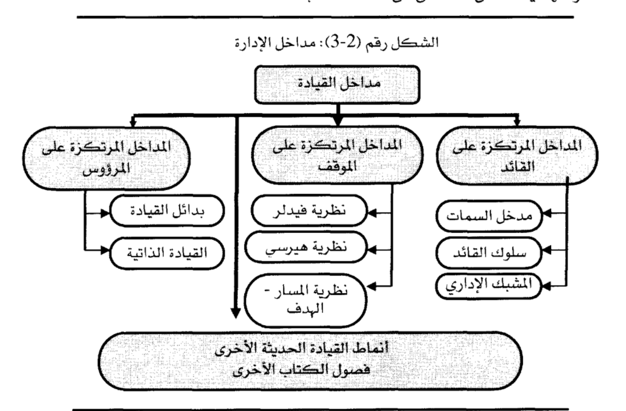
وفي قطاع الاعمال يمثل تعدد مداخل القيادة ثراء مثيرا للإعجاب بما تم تحقيقه من تطور في دراسة وفهم القيادة، كما أن هذا التعدد يكشف عن تباين وجهات النظر حول القيادة وعوامل التركيز المؤثرة فيها.

والشكل (2-3) يوضح تصنيف مداخل القيادة حيث يظهر فيه أن المدخل التقليدي يغطي المداخل المرتكزة على القائد وجانبا من مداخل القيادة الموقفية في حين أن القيادة الحديثة تغطي جانبا من مداخل القيادة الموقفية والقيادة القائمة على المرؤوس والمداخل الحديثة المعاصرة. وكما يظهر من هذا الشكل فأن المداخل الأساسية للقيادة تتمثل بالآتي:

- المداخل المرتكزة على القائد.
- المداخل المرتكزة على المرؤوس.
- المداخل المرتكزة على الموقف.
- المدخل الحديثة المعاصرة.

ونعرض فيما يأتي لهذه المداخل تاركين الأنماط الاخرى من القيادة الحديثة لنعرضها في الفصل الخامس من هذا الكتاب.

الشكل رقم (2-3): مداخل الإدارة



أولا: المـــداخل المرتكـــزة علـــى القائـــد (Leader-Centered Approaches)

إن هـذه المداخل تضـع القائـد كنقطـة بؤريـة (Focal Point) في عملية تفسير القيادة وتأثيراتها على الآخرين. وهـي أيضـا مـن أقـدم المداخل الـتي قـدمت في تفسير القيادة وسلوكها القيادي. وتحدّد هذه المداخل في الآتي:

أ – مدخل السمات (Traits Approach)

إن هـذا المـدخل هـو الأقـدم الـذي إسـتخدم لفهـم وتفسـير نجـاح القيـادة حيـث تم التركيـز علـى السـمات والخصـائص الشخصـية كمـا هـو الحـال في الخصـائص المادية (كالمظهر واللياقة) والإجتماعية (كالقيم والنضوج الإجتماعي) والذكائيـة (كالتقـدير الذاتي والمعرفة).. إلخ كعوامل أساسية تساهم في فاعلية القيادة ونجاحها. والجدول (2-4) يوضـح تصـنيف السـمات الـتي يجـب توفرهـا في الأفـراد ليكونـوا قـادة نـاجحين. إن مـدخل السـمات يمكـن أن يسـاعد علـى توضـيح جوانـب مـن ظـاهرة القيـادة إلا أنـه لا يمكـن أن يفسـر هـذه الظـاهرة تماما. لأن بعـض القـادة الـذين قـادوا الشـركات بنجـاح كانوا يمتلكون بعض هذه السمات، إلا أن شركات ناجحة أخرى أظهر قادتها سمات أخـرى تختلـف عنهـا. كمـا أن التصـنيفات الـتي أوردناهـا تكشـف أن دعـاة هـذا المـدخل أنفسـهم ليسـوا مـتفقين علـى سمـات القائـد الفعـال. لهـذا فـإن بـاكيتش وزمـلاؤه (J.S.Pakich et al.) أكـدوا علـى أنـه بسـبب عـدم النجـاح في التوصـل إلى تحـديد سمـات عامة كونية (Universal) للقائد الفعـال، أدى ذلـك إلى البحـث عـن مـداخل أخـرى لفهـم القيادة (Pakich et al.,1992,p531).

الجدول (2-4): تصنيف السمات حسب عدد من المؤلفين

المؤلف	السمات	الملاحظات
عبد الحميد مرسي[1] بلا تاريخ	- كمال الاخلاق، رجاحة العقل والفطنة، إحترام النفس، الصبر والإحتمال، الشجاعة والمبادرة للنجدة، اللياقة البدنية، الثقة المتبادلة، تكامل الشخصية، والقدوة الحسنة.	- تسع سمات من وجهة نظره مستخلصة من صفات الرسول الكريم محمد (صلى الله عليه وسلم).
أبو حسن الماوردي[2] الأحكام السلطانية 1996	- العدالة على شروطها الجامعة، العلم المؤدي إلى الإجتهاد، سلامة الحواس، سلامة الأعضاء، الرأي وتدبير المصالح، الشجاعة والنجدة، والنسب.	- أن هذه الشروط حددت لأهل الإمامة في الإسلام، وفي الإسلام الموقف له أهمية فعند الثغور كانت الشجاعة أوجب وأما في حالات السكون ففضل العلم أوجب.
أبو منصور الثعالبي[3] (1994) تحفة الوزراء	- الفضل، الأدب الجزل، الرأي الثاقب، نفس أمارة بالخير، جمع أدوات السيادة وآلات الرياسة.	- الحديث عن الوزراء الذين يقودون بمعية الملك، أن يمتلكوا أدوات القيادة وآلات الرياسة أي الموقع.
ستيفن زكارو[4] 2007 S. J. Zaccaro	❖ السمات الأبعد: - الشخصية - القدرات الإدراكية - الدوافع والقيم ❖ السمات الأقرب - مهارات التقييم الإجتماعي - الخبرة / المعرفة الضمنية - مهارات حل المشكلات	- أن القيادة التنفيذية الفعالة تتأتى من مجموعة السمات والقدرات التي يتسم بها القائد والتي يمكن تقييمها من خلال معايير القيادة: أنبثاق القائد، فاعلية القائد، وتقدم القائد.
هيس وكاميرون[5] Hess and Cameron 2006	- النزاهة - العدالة - الإحترام - التواضع	- أن هذه السمات مشتقة من القيادة القائمة على القيم والتي تعطي أهمية كبيرة لثقة العاملين بالقائد.

الملاحظات	السمات	المؤلف
- تنوع السمات يكشف عن درجة التعقيد في القيادة التي تؤثر بالعوامل والسمات المختلفة وليس بالسمة الواحدة	- السمات المادية - الخلفية الإجتماعية - الذكاء والقدرة - الشخصية - السمات المرتبطة بالعمل - الخصائص الإجتماعية	برنارد باس[6] B.M.Bass
- السمات الشخصية تتكامل مع المعرفة التي تجسد القدرة الذاتية إضافة إلى الخبرة والمعرفة بالقطاع أو الصناعة التي يعمل فيها القائد	- إمتلاك القوة المحركة - الرغبة في القيادة - النزاهة والإستقامة - الثقة بالنفس - القدرة المعرفة - معرفة الشركة والقطاع	كيركباتريك ولوك[6] Kirkpatrick and Locke
- القيم هي تربط الأفراد للعمل سوية في المهنة العسكرية النبيلة، وهي ضرورية في القيادة مثلها مثل السمات الذهنية والبدنية والعاطفية. لقد أثبت تجارب الجيش الأمريكي في اليابان، وفيتنام وأفغانستان، وأبي غريب أن التعلميات شيء والأفعال شيء.	- القيم: الولاء، الواجب، الإحترام، الخدمة الغيرية (الإيثار)، الشرف، الشجاعة الشخصية - السمات: - السمات الذهنية: الإرادة، الضبط الذاتي، المبادرة، التقادير الذاتي، الثقة بالنفس، الذكاء، الوعي الثقافي - السمات البدنية - السمات العاطفية	التقرير الأبيض للجيش الأمريكي[7] U.S. Army White Paper 2004
- حسب المسح الذي قام به المعهد المذكور، تدنت ثقة الجمهور في الولايات المتحدة بالقيادات الحكومية وهذا يعود إلى انهم أقل إهتماما بالمواطنين وإكثر إهتماما بالإثراء المالي. وقد إنعكس ذلك في التأكيد على الأخلاقيات.	- النزاهة والإستقامة والأخلاقيات في الحياة المهنية - النزاهة والإستقامة والأخلاقيات في الحياة الشخصية - المعرفةوالخبرات - القدرة على إلهام المرؤوسين	مركز القيادة العامة (الحكومية)[8] Center for Public Leadership, US 2005

المؤلف	السمات	الملاحظات
لورين وولف[9] L.Woolfe 2002	- النزاهة والإستقامة، الغرض، اللطافة والحنو، التواضع، مهارة الإتصال، إدارة الأداء، تطوير الفريق، الشجاعة، الإنصاف والعدالة، تطوير القيادة.	- عشر سمات مستخلصة من الأنجيل بشكل أساسي وإبراز تجلياتها في قادة الأعمال والشركات الكبار المعاصرين!.
ماكيني وهوارد[10] 1998	- الحزم والتصميم، الذكاء، الطاقة البدنية، توازن الشخصية، الثقة بالنفس، والنزاهة.	- أن هذه السمات قدمت في إطار دراسة تتناول الإدارة والمؤسسات الحكومية العامة ولكنها تصلح بقدر عال أيضا لشركات الأعمال.

❖ الجدول من إعداد المؤلف حسب المصادر التالية:

1- عبد الحميد مرسي(ب.ت): مفهوم القيادة في إطار العقيدة الإسلامية، مطابع رابطة العالم الإسلامي، مكة المكرمة، صص 147-161.

3- أبو الحسن الماوردي(1996): الأحكام السطانية والولايات الدينية، المكتب الإسلامي، بيروت، ص15.

2- أبو منصور الثعالبي (1994): تحفة الوزراء، تحقيق ودراسة سعد أبو دية، دار البشير، عمان، ص27.

4- S.j. Zacaro (2007): Trait-Based Perspectives of Leadership, American Psychologist, Jan,p11.

5- E.D. Hess and K.S. Cameron (Eds) (2006): Leading With Values, Cambridge University Press, Campridge, p154.(6-16)

6. Richard L. Daft(2000): Management, The Dryden Press, Fort Worth,p506, and Gary Dessler (2002): A Framework For Management, Prentice Hall, New Jersey,p238.

7. U.S. Army White Paper(2004): BE-Know-Do, Leadership: The Army Way, Jossey_Bass, SanFrancisco, pp29-39.

8- Center For Public Leadership (2005): National Leadership Index 2005,Available at: www.usnews.com.

9. L. Woolfe(2002): The Bible on Leadership, AMACOM, New York, pxi.

10. McKinney, J.B and Howard,L.C.(1998): Public Administration, Preager Publishers,Westport.

ب- مدخل سلوك القائد (Leader Behavior A.)

إن الدراسات السلوكية المتعلقة بالقيادة كشفت ليس بالإعتماد على التصورات المسبقة حول ما يجب أن يكون عليه القادة، وإنما بالإعتماد على ملاحظة السلوك الفعلي للقادة الفعالين في منظماتهم الناجحة. وقد كشفت دراسة جامعة أيوا (University of Iowa) عن إختلاف القادة في أساليب وقيادتهم. حيث أكدت على أن هناك ثلاثة أساليب يتبعها القادة في ممارسة القيادة، وهي:

- أسلوب القيادة المتسلط (Autocratic Style): الذي يحدد مهام العمل وطرقه على المرؤوسين بطريقة مركزية مع أدنى مشاركة منهم.
- أسلوب القيادة المتساهلة (Laissez-Fair Style): الذي يترك حرية التصرف الكاملة (Discretion) للمرؤوسين في إتخاذ القرار وتحديد العمل وطرقه.
- الأسلوب الديمقراطي (Democratic Style): وهو الحالة المتوازنة بين الأسلوبين السابقين حيث القائد يسمح بمشاركة المرؤوسين في إتخاذ القرار وتحديد العمل وطرق أدائه.

أما دراسة ولاية أوهايو (Ohio State) وكذلك دراسة جامعة ميشيغان (U. of Michigan) فإنها كشفت عن أن القادة يهتمون ويركزون بالدرجة الأولى أما على المهمة ومتطلباتها الفنية والوظيفية أو على العامل وحاجاته. وبالتالي فإنهم يكونون أما قادة موجهين إلى المهمة (Task-oriented Leaders) أو قادة موجهين إلى العامل (Employee-oriented Leaders). وإن القائد الأفضل هو الذي يحقق الإهتمام العالي بالمهمة والعامل على حد سواء. وعند ربط نتائج هذين الدراستين بأسلوب القيادة فإن القادة الموجهين للمهمة عادة ما يميلون إلى الأسلوب التسلطي القائم على المركزية وضعف مشاركة العاملين في إتخاذ القرارات، في حين أن القادة الموجهين إلى العاملين يميلون عادة إلى الأسلوب الديمقراطي القائم على المشاورات وتشجيع المشاركة.

جـ- مشبك القيادة (Leadership Grid)

وقدم هذا النموذج للقيادة بلاك وموتون (Black & Mouton) والذي يعتمد على متغيرين: الإهتمام بالمهمة (العمل أو الإنتاج) والإهتمام بالعاملين. حيث حددا من خلال مشبك الإدارة خمسة أنماط من القيادة (أنظر الشكل 2-5). وهذه الأنماط هي:

- القيادة المتهربة (1، 1): وهي التي تبذل جهدا أدنى للإهتمام بالمهمة وبالعاملين وهي تعمل فقط للمحافظة على عضوية العاملين في المنظمة.

- القيادة البيروقراطية – المتسلطة (9، 1): وهي التي تركز جهدها الأقصى على المهمة ومتطلباتها مع درجة أدنى من الإهتمام بالعاملين.
- القيادة المبشرة (1، 9): وتسمى أيضا قيادة النادي وهي التي تركز جهدها الأقصى على الإهتمام بالعاملين والإيفاء بحاجاتهم مع درجة أدنى من الإهتمام بالمهمة ومتطلباتها.
- القيادة التوفيقية (5، 5): وتسمى قيادة منتصف الطريق أو خير الأمور أوسطها، وهي التي تعطي إهتمام ملائما (وليس الأقصى) بالمهمة والعامل على حد سواء لإرضاء جميع الأطراف.
- القيادة التنفيذية (9، 9): وتسمى قيادة الفريق وهي التي تحقق الإهتمام الأقصى بالمهام والعاملين والوصول إلى أفضل النتائج للمنظمة والعاملين على حد سواء.

ثانيا: المداخل المرتكزة على الموقف

وهذه المداخل تركز على أنه ليس هناك أسلوب قيادي واحد كما أن القائد الفعال في موقف مثلا في فترة تأسيس الشركة التي تكون فيها التغيرات السريعة هي القاعدة في عمل القيادة، قد لا تكون فعالة كذلك في موقف آخر عندما تكون الشركة بحاجة إلى الإستقرار وترسيخ سياساتها وقواعد العمل فيها. وإن نجاح القيادة في الأولى ليس ضمانة لنجاحها في الثانية بعد أن تكون المواقف قد تبدلت وقوى الفعالة فيها إختلفت. وهناك العديد من النظريات والنماذج التي تدخل ضمن المداخل المرتكزة على الموقف ومنها:

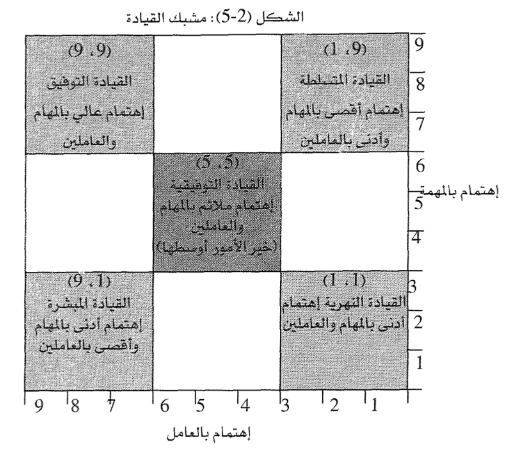
أ- النظرية الموقفية لفيدلر (Fiedler's Contingence Theory)

وتنطلق نظرية فيدلر (من جامعة ألينوي) مثل جميع النظريات الموقفية من إفتراض أن القائد الفعال يعتمد على عناصر الموقف التي تتلاءم مع قدرات وسمات القائد فيها. وهذا ما أكده فريد فيدلر (F.Fiedler) في تحديد أن سمات القائد التي تلائم مواقف معينة يمكن إستخدامها في تحسين فاعلية الإدارة. وإن القيادة يمكن تحسينها من خلال (Pakich et al.,1992,p638).

- تغيير سمات القائد لتلائم المواقف.
- إختيار القادة الذين سماتهم تلائم الموقف المحدد.
- تحريك القادة في المنظمات إلى المواقف التي تتلاءم مع سماتهم.

- تعديل أو تغيير المواقف لتلائم بشكل أفضل سمات القادة.

الشكل (2-5): مشبك القيادة



Source: Stephen R.Robbins and M.Coulter(2002): Management, Prentice Hall, New Jersey, p462.

وترتكز هذه النظرية على مدرج أو مقياس العامل الأقل تفضيلا للعمل المشترك (Least Preferred Coworkers) ومختصرة (LPC Scale)، وذلك بسؤال القادة مع من هم أقل قدرة على العمل معه (Griffin,2006,p367). ويضم هذا المقياس (16) سمة تمتد كل منها بين نهايتين متعاكستين (مثل مريح وغير مريح، ودي وغير ودي.. إلخ) والشكل (2-6) يوضح هذا المقياس حيث الدرجات العالية تعني أن القائد موجه إلى العلاقات والعاملين والدرجات القليلة تشير إلى أن القائد موجه نحو المهمة أو العمل. والسؤال ما هو الأسلوب الذي يحقق الأداء الأفضل ؟ والإجابة هو الذي يحقق المستوى المتوسط بين الدرجات العليا والإهتمام بالعاملين، والدرجات الدنيا (الإهتمام بالمهمة) لأنه يحقق المزج الفعال بين الجانبين في أسلوب القيادة.

الشكل (6-2): مقياس العامل الأقل تفضيلا للعمل المشترك (LPC)

يمكنك أن تطبق المقياس على نفسك أو أي شخص آخر تعاملت معه بإختيار المستوى الملائم في تقييم الشخص. وإن مجموع الدرجات العالية يشير إلى أن الشخص – القائد موجه للعلاقات أو العاملين والدرجات المنخفضة تشير إلى الشخص – القائد الموجه للمهمة أو العمل.

غير مريح	1	2	3	4	5	6	7	8	مريح
غير ودي	1	2	3	4	5	6	7	8	ودي
مقبول	8	7	6	5	4	3	2	1	مرفوض
محبط	1	2	3	4	5	6	7	8	مساعد
متحمس	8	7	6	5	4	3	2	1	غير متحمس
منبسط	8	7	6	5	4	3	2	1	متوتر
متقارب	8	7	6	5	4	3	2	1	متباعد
دافئ	8	7	6	5	4	3	2	1	بارد
غير متعاون	1	2	3	4	5	6	7	8	متعاون
عدواني	1	2	3	4	5	6	7	8	مساند
ممتع	8	7	6	5	4	3	2	1	مضجر
متناغم	8	7	6	5	4	3	2	1	متنافر
محتار	8	7	6	5	4	3	2	1	واثق
غير	1	2	3	4	5	6	7	8	كفوء
مسرور	8	7	6	5	4	3	2	1	حزين
مغلق	1	2	3	4	5	6	7	8	منفتح

Source: Jonathan S.Pakich et al.(1992): Managing Health Services Organization, Health Profession Press, Baltimore, p539.

وحسب نظرية فيدلر فإن هناك ثلاثة عوامل موقفية ترتبط مع بعضها لتحدد إن كان أسلوب الدرجات الأعلى أو الدرجات الأدنى هو الملائم، وإن هذه العوامل هي :(Dessler,2002,p245)

1- قوة المركز (Position Power): الدرجة التي عندها يتمكن القائد بمساعدة المركز أن يحصل على إمتثال المرؤوسين لقراراته وقبولهم لها.

2- هيكل المهمة (Task Structure): هل إن المهمة المطلوبة روتينية وقابلة للتنبؤ أم لا ؟.

3- علاقات القائد – المرؤوسين (Leader-Subordinate Relations): إلى أي مدى أن القائد منسجم مع المرؤوسين ولديه الثقة بولائهم له.

إن فيدلر يعتقد أن ملاءمة أسلوب القيادة ليس هو حالة واحدة في كل المواقف بل إن هذه الملاءمة تكون موقفية بمعنى أنها قد تكون ملائمة ومشجعة على تحقيق نتائج أفضل في مواقف معينة وتكون خلاف ذلك في مواقف أخرى.

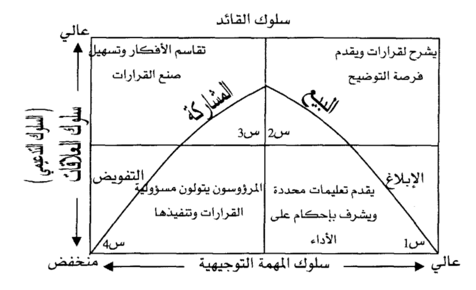
ب– النظرية الموقفية (Hersey and Blanchard's Situational Theory)

وهذه النظرية تركز على خصائص العاملين في تحديد سلوك القيادة الملائم حيث أن العامل الأساسي فيها هو مستوى الإستعداد (Readiness Level) الذي يختلف فيه العاملون. وحسب هذه النظرية فإن مستوى الإستعداد المنخفض في العاملين بسبب نقص القدرة أو التدريب أو الإحساس بعدم الأمان في العمل يتطلب نمط القيادة المختلف عن العاملين ذوي الإستعداد العالي الذين لديهم قدرة ومهارات وثقة عالية ورغبة في العمل.

ولفهم هذه النظرية فإنها تتطلب فهم كيفية إستخدام أساليب القيادة وأيضا مفهوم الإستعداد. وهي تفترض أن الظهور النسبي للسلوكيات الموجهة للمهمة أو العلاقات يمكن إستخدامها في تحديد أربعة أساليب متميزة للقيادة هي (الشكل 2-7):

أولا: س1 / الإبلاغ (Telling): وتمثل موقف (مهمة عالية – علاقات منخفضة) حيث القائد يصنع القرار وهو الذي يحدد أدوار المرؤوسين ويبلغهم: ماذا، وكيف، ومتى، وأين يعملوا المهام المختلفة مع تركيز القائد على السلوك الآمر – التوجيهي. ودور المرؤوس فيه هو التابع لتوجيهات القائد مع إستعداد منخفض بسبب عدم القدرة أو الرغبة أو نقص الأمان ونرمز للمرؤوسين فيها بحالة: ع1 / عدم القدرة – عدم الرغبة لعدم الثقة بالقائد.

الشكل رقم (2-7): النظرية الموقفية: أساليب القيادة والمرؤوسين



إستعداد المرؤوسين			
عالي	متوسط		منخفض
ع4	ع3	ع2	ع1
لديه القدرة، الرغبة أو مع الثقة	لديه القدرة، مع عدم الرغبة أو نقص الأمان	عدم القدرة، مع الرغبة أو مع الثقة	لديه عدم قدرة، عدم الرغبة أو

المرؤوس يوجه — القائد يوجه

Source: Richard L.Daft(2000): Management, The Dryden Press, Fort Worth, p515.

ثانيا: س2 / البيع (Selling): وتمثل موقف (مهمة عالية – علاقات عالية) حيث القائد الذي يصنع القرار يقوم بتقديمه وتفسيره للمرؤوسين ويعطي فرصة لطلب التوضيحات عنه مع دور توجيهي – تدعيمي للقائد. في حين يتسم سلوك المرؤوسين إزاء توجيهات القائد بالإستعداد المتوسط. ونرمز للمرؤوسين فيها بحالة: ع2 / عدم قدرة ولكن مع رغبة للثقة بالقائد.

ثالثا: س3 / المشاركة (Participating): وتمثل موقف (مهمة منخفضة / علاقات عالية) حيث القائد والمرؤوسون يتقاسمون صنع القرار. والدور الأساسي للقائد هو تشجيع ومساعدة المرؤوسين وتبني السلوك التدعيمي فيه. وفي المقابل يكون إستعداد المرؤوسين متوسطا لأنهم قادرين على عمل ما يريد القائد ولكنهم غير راغبين بذلك لأنهم يشعرون بعدم الأمان. ونرمز للمرؤوسين فيها بحالة: ع3 / توفر قدرة ولكن مع عدم الرغبة لنقص الأمان.

رابعا: س4 / التفويض (Delegating): وتمثل موقف (مهمة منخفضة – علاقات منخفضة) حيث أن المرؤوسين هم الذين يتخذون القرارات. والقائد يقدم القليل من التوجيه أو الدعم. لهذا يكون إستعداد المرؤوسين عاليا. وحالة المرؤوسين هي: ع4 / قدرة مع رغبة ويشرعون بالثقة بقدرتهم على عمل مما مطلوب منهم.

ج - نظرية قيادة المسار– الهدف (Path-Goal Leadership Theory)

وهذه النظرية تقوم على أن مسؤولية القائد هي تحفيز المرؤوسين ليحققوا أهدافهم الشخصية والتنظيمية. وهذه النظرية التي قدمها الخبير في مجال القيادة روبرت هاوس (R.J.House) هي من النظريات الموقفية لأنها تؤكد على ثلاثة من العوامل الموقفية هي: سلوك وأسلوب القائد، الحالات الموقفية، وإستخدام العوائد للإيفاء بحاجات المرؤوسين.

كما أن هذه النظرية تعتمد على نظرية توقع الحوافز لأن القائد يزيد من توقع العوائد الشخصية لدى المرؤوسين من أجل تحقيقهم للأهداف بما يصنع المسار إلى تلك الأهداف بشكل أسهل ومتابعة خفض العقبات وحالات الإخفاق فيه. وهذه النظرية التي تميز المواقف المختلفة للمرؤوسين من حيث القدرة والرغبة ودرجة الحاجة إلى التوضيح أو التوجيه أو الدعم من قبل القائد, فإنها تميز أيضا أنواع من سلوك القائد الذي يكون مطلوبا في كل موقف. وفي هذا السياق فإن نمط القيادة حسب هذه النظرية يمكن أن يكون (Daft,2000,pp516-517):

- قيادة تدعيمية (Supportive): وهذه تستلزم أن يكون سلوك القائد موجها نحو الإهتمام بحاجات المرؤوسين. ويجعل القائد منفتحا ووديا ومتفهما.

- قيادة توجيهية (Directive): وهذه تظهر في المواقف التي تستلزم من القائد أن يبلغ المرؤوسين ما عليه القيام به بالضبط. وإن على القائد في هذه المواقف أن يقوم بالتخطيط وتحديد جداول العمل ووضع أهداف والمعايير القياسية للأداء.
- القيادة التشاركية (Participative): وهذه تظهر في المواقف التي فيها القائد يستشير ويتشاور مع المرؤوسين حول القرارات. وبالتالي فإنه يطلب المقترحات وتقديم البدائل من المرؤوسين وتشجيعهم على المشاركة في صنع القرارات.
- القيادة الموجهة للإنجاز (Achievement-Oriented): وهذه تظهر في المواقف التي فيها القائد يصنع ويوضح للمرؤوسين الأهداف الكبيرة والطموحة وبالتالي الضغط من أجل أن يحققوا الجودة العالية في الأداء وتحسين الأداء الحالي بما ينسجم مع هذه الأهداف مع إبداء الثقة بقدرة المرؤوسين على تحقيقها ومساعدتهم على ذلك.

إن هذه النظرية على الرغم من أهميتها في توضيح جوانب أخرى من المواقف وعلاقته سلوك القيادة والمرؤوسين إلا أنها لم تحظى بالدعم الكبير بسبب الغموض في المفاهيم وصعوبة تحديد المسار إلى الأهداف في كل موقف (Fulk and Wendler,1982,pp241-264).

وبعد عرض المداخل الموقفية الأكثر أهمية فإن الملاحظة الأساسية هي أنه ليس للقيادة الفعالة أسلوب واحد وإنما هناك أساليب متعددة حسب تعدد المواقف. كما أن القائد الفعال لن يكون كذلك في كل المواقف. فالقائد الموجه إلى المهمة قد يكون ناجحا في شركة صناعية ذات بيئة داخلية وخارجية مستقرة نسبيا كما في شركات الإنتاج الواسع (Mass Production) في حين يكون هذا الأسلوب مصدرا لمشكلات في علاقات العمل وللإخفاق في تحقيق أهداف المنظمة في حالة الفنادق والمستشفيات والشركات الإستشارية لأنها تتعامل أولا مع عاملين مؤهلين من حيث الخبرة والمهارة والعلاقات وثانيا مع زبائن يطلبون رعاية عالية ومتجددة لإحتياجاتهم ورغباتهم. وإذا كانت الحالة الملائمة الأولى تتطلب التعليمات التفصيلية وأدلة العمل الواسعة فيما يمكن تسميته الإدارة أو القيادة من خلال التعليمات فإن الحالة الثانية تتطلب نوعا آخر من

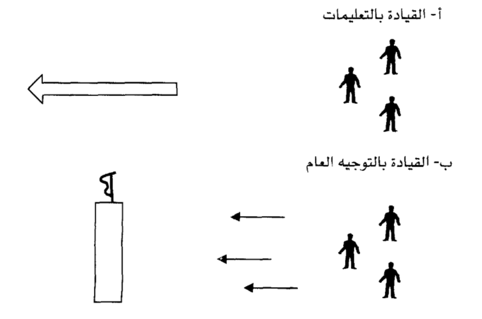
القيادة القائمة على الثقة والتوجيه العام الذي يؤثر الإتجاه ويترك للعاملين حرية التصرف في تحقيقه.

والشكل (2-8) يوضح هاتين الحالتين من القيادة، حيث (أ) يمثل القيادة من خلال التوجيهات حيث هي تحدد الإتجاه الذي يجب إتباعه من قبل جميع العاملين في حين أن (ب) توضح القيادة بالتوجيه العام فهي تحدد الضوء المرشد وتترك العاملين هم يحددون كيفية العمل بضوئه.

ثالثا: المداخل المرتكزة على المرؤوس (Subordinate-Centered As.)

من الواضح أن المداخل الموقفية حققت خطوة جيدة نحو إبراز أهمية المرؤوسين في كل المواقف إلى جانب أهمية الموقف وسلوك القائد. إلا أن المداخل المرتكز على المرؤوس تقوم على إعتبار المرؤوس في حالات ومواقف ومهام معينة هو القائد أو المرؤوس الذي يكون بديلا للقائد. ونعرض فيما يأتي لمدخلين أساسين من المداخل المرتكزة على المرؤوس وهما: البدائل للقيادة والقيادة الذاتية.

الشكل رقم (2-8): القيادة بالتعليمات وبالتوجيه العام



Source:Ken Irons(1997): The World of Supervisor, Addison-Wesley, Harlow, England, p68.

أ - بدائل القيادة (Leadership Substitutes)

في حالات كثيرة قد تبدو القيادة بدون دور أو مهام أو حتى بدون أهمية كما هو الحال في المهام الروتينية المحددة أو عندما يكون المرؤوس مؤهلا تأهيلا عاليا تجعله هو الأقدر والأكفأ على تحديد ما هو السلوك أو الإجراء المطلوب في عمله أكثر من الآخرين بما فيهم القائد. إن مفهوم بديل القائد قد طرح منذ عقود إستنادا إلى هذه الحالات(Kerr and Jermier,1978,pp375-403). فلو فرضنا أن الموظف المندقي الذي يعمل في الإستقبال أو في خدمة الغرف (في المكاتب الأمامية) أو كاتب الحسابات التي يعمل على إصدار الفواتير للنزلاء أو الطباخ في مطعم الفندق (في المكاتب الخلفية) يعمل وفق إجراءات محددة مع قواعد تحدد ما يجب عمله في الحالات الأساسية التي تتكرر، فإنه في هذه الحالة ليس بحاجة إلى من يوجهه لأنه يعرف ما عليه عمله في كل مرة. كما أن الفندقي المختص بالإعلان والترويج بسبب مستوى التأهيل العالي والتخصص هو أقدر على تحديد ما عليه عمله في حملة الإعلان والترويج بعد الموافقة عليها من الإدارة العليا.

إن بدائل القيادة هي متغيرات تتعلق بالأفراد (مثل التأهيل العالي) وبالمهمة (درجة عالية من التحديد والتوصيف)، والخصائص التنظيمية (الرسمية، عدم المرونة، تماسك الجماعة). وهذه المتغيرات تميل إلى تجاوز دور القائد وتأثيره في رضا المرؤوسين وأدائهم. لهذا فإن هذه المتغيرات تسمى بالمحايدات (Neutralizer) وهي المتغيرات أو الظروف التي تجعل سلوك القائد غير ذي أهمية أو تأثير (Lewis, p422). ولابد من القول أخيرا أن مما يجعل بدائل القيادة ممكنة في الوقت الحاضر هو أن العاملين أصبحوا أكثر تأهيلا وتدريبا وتخصصا مما يعطيهم قدرة أكبر على التصرف بحرية في أداء عملهم وبطريقتهم الخاصة دون خوف من الإضرار بأداء الشركة وتحقيق أهدافها.

ب - القيادة الذاتية (Self-Leadership)

إن القيادة الذاتية هي أن يقود المرؤوس نفسه وذلك من خلال تمكينهم بطريقة تضمن من أن يمتلكوا عملهم ويمارسونه بطريقتهم الخاصة بما يحقق النتائج المرجوة منها. ولاشك في أن القيادة الذاتية ترتكز على أن العاملين في حالات كثيرة هم الأكثر

معرفة وخبرة بالعمل الذي يؤدونه من غيرهم وبالتالي هم الأكثر قدرة على تحديد طريقة إنجازه. وهذا ما ينطبق أيضا على العاملين الذين يتعاملون مع الطلبات المختلفة والمتغيرة للزبائن مما يتطلب إستجابتهم الفورية، وهذا ما لا يمكن بدون ممارسة القيادة الذاتية. ولقد أشرنا في بداية هذا الفصل إلى مفهوم القيادة الفائقة (Superleadership) التي تقوم على مسؤولية القائد على تمكين ومساعدة المرؤوسين على أن يعمل كل واحد منهم بوصفه قائدا ذاتيا لعمله وبما يحقق مفهوم أن كل واحد هو قائد. ويمكن تحديد الإفتراضات الأساسية لمفهوم القيادة الذاتية فيما يأتي(Wiess,2001,p204).

أولا: إن كل واحد من العاملين يمارس القيادة الذاتية بدرجة معينة وإن كان ليس كل واحد منهم سيكون قائدا ذاتيا فعالا.

ثانيا: إن القيادة الذاتية يمكن تعلمها ولذا فهي ليست محصورة بالأفراد الذين يولدون كأفراد محفزين لأن يكونوا قادة.

ثالثا: إن القيادة الذاتية لا تتعلق بالمديرين التنفيذيين في الإدارة العليا أو بمديري الإدارة الوسطى وإنما أيضا بجميع العاملين.

وكما نلاحظ من هذه الإفتراضات إن مدخل القيادة الذاتية يختلف عن المداخل الأخرى التي سبق عرضها. وذلك لأن مدخل القيادة الذاتية يجعل نقطة تركيزه على المرؤوس الذي يجب أن تتاح له الفرصة لأن يكون قائدا ذاتيا فعالا. في حين أن المداخل الأخرى تركز على القائد سواء كان قائدا رسميا (بالإعتماد على مركزه الإداري) أو غير رسمي (بالإعتماد على القوة الشخصية) وهم عادة أقلية مقارنة بالعدد الكبير للعاملين الذين تفترض القيادة الذاتية أن كل واحد منهم سيكون قائدا ذاتيا. ولنلاحظ أهمية الإتجاه نحو القيادة الذاتية في الشركات الحديثة التي تتعامل مع الزبائن مباشرة أو التي تستخدم أفراد مهنيين عالي التأهيل (انظر الإطار 1). وكلا الحالتين لا يمكن القيادة فيها عن طريق التعليمات أو القواعد القياسية أو بالرجوع إلى القيادة في معالجة الطلبات أو الحالات المختلفة.

والشركات الخدمية كما في الفنادق تقدم مثالا جيدا في الحاجة إلى القيادة الذاتية. فقدت قامت فنادق راديسون (Radisson Hotels) بمبادرة عبر العالم لترويج علامتها التجارية وتحقيق رضا الزبون الشامل (TGS) وضعت ما يأتي(Johanson and Clark,2001,pp329-330):

- ضمان رضا الزبون مئة بالمئة (Guest Satisfaction Guarantee100 %).
- هدفنا في روديسون هو رضا النزيل مئة بالمئة.
- إذا أنت غير راض في أي شيء، نرجو أن تدعنا نعرف ونحن سنقوم به بشكل صحيح وأنت لن تدفع ما يقابله.

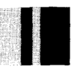
فهل يمكن القيام بكل هذه الأهداف من أجل ضمان رضا الزبون الشامل بدون أن يكون كل واحد من العاملين معززا بأقصى قدر من التمكين الإداري وصولا إلى تحقيق القيادة الذاتية. وهكذا يبدو أن القيادة الذاتية هي المدخل الآخذ بالتوسع والتطور لأنها هي التي تضمن إستخدام قدرات وخبرات العاملين وهي التي تحقق الإستجابة الفعالة والسريعة لحاجات النزلاء وصولا إلى رضاه الشامل.

الإطار (1): مأزق المرؤوس

إن الأفراد الأذكياء الموهوبين الفعالين في الأداء لديهم حس قوي باستقلالهم في التفكير والعمل. وهذا ما نجده في المهنيين من الأطباء والمهندسين والقانونيين وأساتذة الجامعة والمحاسبين المرخصين وغيرهم ممن يرون نجاحهم يعتمد بشكل جوهري على مهاراتهم وقدراتهم المهنية وبالتالي على انجازاتهم الذاتية. كما أن الرياديين والمستثمرين من أصحاب الأموال لديهم حس عالي بالفردية والتقدير العالي لذاتهم، لذا سيكون غير مستعدين ليكونوا مرؤوسين وتابعين للآخرين كما يحدث عندما ينتمون إلى شركة.. إن هؤلاء يعملون على أساس الإنجاز المهني الشخصي والفردي في حين أن القائد بحاجة إليهم ليعملوا مع الآخرين – الفريق من أجل الإنجاز الجماعي.

إن علماء النفس أكدوا على أن جميع الأفراد لديهم حاجتان اجتماعيتان أساسيتان هما: الحاجة للاستقلال (التأكيد على الاهتمامات والإنجازات الذاتية) والحاجة للإنتماء (الحاجة إلى العمل والتكامل مع الآخرين). إن معضلة المرؤوس تتمثل في الإجابة على التساؤل: كم يجب أن أتعاون مع الآخرين دون فقدان الإهتمام الذاتي ؟. في حين تكون معضلة القائد هي: كيف يمكن تحقيق التوازن بين الحاجتين ؟.

Source: Salacuse, J.W. (2006): Leading Leaders, AMACOM, New York, pp91-94.



رابعا: المداخل الحديثة المعاصرة

أن الدراسات والتجارب الإدارية في الفنادق كما هي في المجالات الأخرى تقدم سيلا غير منقطع من المفاهيم الحديثة والممارسات الأفضل التي تساهم في تطوير الفكر الإداري وتطبيقاته. وهذا ما ينطبق على القيادة التي كانت ولا تزال تمثل مركز إستقطاب للإهتمامات المختلفة. وسنحاول في هذه الفقرة أن نرصد جوانب من هذا التطور في الحديث عن أهم هذه المداخل الحديثة المعاصرة.

أ – القيادة التحولية

كما في الإقتصاد هناك الإقتصاد الوضعي الذي يصف الإقتصاد كما هو، والإقتصاد المعياري لاذي يصف المسار الأفضل للإقتصاد، كذلك في القيادة يمكن الحديث عن الإدارة الوضعية التي تتمثل في سلوك القائد كما في الواقع، وعن القيادة العيارية التي تصف كيف يجب أن يكون سلوك القائد. وفي كتابه " القيادة " فإن جيمس بيرنز (J. M. Burns) يتحدث عن المفهوم المعياري للقيادة التي سماها القيادة التحولية (Transformational Leadership). والقيادة التحولية هي نمط من القيادة المعيارية بمعنى أنها لا تصف كيف القادة يتصرفون في الواقع، بل كيف عليهم أن يتصرفوا. إن بيرنز يرى أن القادة يجب أن يعملوا أكثر من اجل رغبات وحاجات الأفراد. لهذا فهذه القيادة يجب أن تتحرك إلى ما بعد رغبات الأفراد من خلال الاهتمام بحاجاتهم وقيمتهم الحقيقية. فعند الارتقاء بالقيادة والمرؤوسين إلى مستويات أعلى من التحفيز والقيم الأخلاقية، فإن القيادة التحولية تمثل الإختيار الملائم (Marturano and Gosling,2008,p171).

إن باس يميز بين " القيادة التبادلية (Transactional L.) والقيادة التحولية " (أنظر الجدول 2-9). أن القادة التبادليين يسيطرون على الأفراد وما يتوقع منهم الاداء حسب الخطة. خلاف ذلك القادة التحوليون الذين يلهمون الأفراد لعمل ما هو غير متوقع وما هو أعلى وأبعد من الخطة. هذا التمييز يمكن أن يعني التمييز بين من يحافظ على الحالة القائمة والنمو الخلاق الإيجابي (Lewis et al.,2001,p453).

لكي نفهم أبعاد القيادة التحولية لابد من مراعاة جانبين أساسيين. الأول: هو البيئة المتحولة والمتغيرة التي تتطلب قيادة متحولة ومتغيرة قادرة على الإستجابة للتطور في

بيئتها التنافسية. وذلك لأن الركود والجمود في الشركة وقيادتها يجعل بيئتها متقدمة عليها وهذا تهديد لا يمكن قبوله في الشركات المتقدمة التي تقف في خط المنافسة الأولى. والثاني: إن القيادة التي تستطيع أن تتحول وتتغير بسرعة للإستجابة لبيئتها التنافسية بحاجة إلى ملائمة سلوكها وإتجاهاتها مع سلوك وإتجاهات العاملين بما يجعل رؤية القيادة هي رؤية جميع العاملين في المنظمة.

ولعل هذا هو الذي يجعل القيادة التحولية تتجاوز الحالة القائمة (Status Quo) وتعمل على أساس التغير والإبتكار الذي يأتي بسيل لا ينقطع من الأفكار الجديدة لتغيير المنظمة بمساعدة وتحفيز جميع العاملين. ولأنها تأتي بالأفكار الجديدة من أجل التغيير فإن القيادة التحولية لا تعول على القواعد الملموسة الصلبة والحوافز للسيطرة على تعامل مع العاملين، وإنما تركز على العوامل غير الملموسة الناعمة مثل الرؤية، القيم المتقاسمة (Shared Values) والأفكار لبناء العلاقات وإعطاء دلالة أكبر للأنشطة المتنوعة في المنظمة وإيجاد الخلفية المشتركة لتمكين العاملين – المرؤوسين في عملية التغيير (Daft,2003,p533).

الجدول (2-9): القائد التبادلي والتحولي

القائد التبادلي		القائد التحولي	
القائد الموقفي	تحقق التبادل بين العائد والجهد، وعود بالعائد للأداء الجيد والتميز.	الكارزما	يقوم الرؤية والحس بالرسالة ينشئ الإحساس بالفخر والنفوذ والاحترام والثقة.
الأداء بالاستثناء (أفعال)	يراقب ويبحث عن الانحراف عن القواعد والمعايير ويتخذ النشاط التصحيحي.	الإلهام	يوصل التوقعات العالية ويستخدم الرموز للتركيز على الجهد ويعبر عن الغرض بطرق مبسطة.
الإدارة بالاستثناء (سلبي)	يتدخل فقط إذا المعايير لم يتم تحقيقها.	التحفيز الفكري	يفرز الذكاء والرشد وحل المشكلات المتأني.
متساهل	يتخلى عن المسؤولية يتجنب إتخاذ القرار.	الاعتبار الشخصي	يبدي اهتماما شخصيا يتعامل مع كل فرد بطريقة فردية، ويدرب ويرشد.

Source: B. M. Bass et al. (1990): From Transactional to Transformational Leadership, Cited in: R. Kreitner (2007): Management, Houghton Miffin Co., Boston, p455.

كما أن التبادلية والتحولية يختلفان في توقيت التدخل، فالقادة التحوليون يبادرون ويتوقعون المشكلات ويقومون بالنشاط المطلوب، في حين التبادلية تنتظر حتى تنشئ المشكلات للتدخل واتخاذ النشاط التصحيحي (Marturano and Gosling 2008, pp167-8). وهناك أربعة أبعاد رئيسية للقيادة التحولية هي: الإعتبار الفردي، المحاكاة الذهنية، والتحفيز الطموح، وأخيرا التأثير المثالي. والجدول (2-10) يوضح هذه الأبعاد وتفاعل سلوك القائد وسلوك المرؤوس في كل واحد منها.

الجدول (2-10): أبعاد القيادة التحولية

الأبعاد	سلوك القائد	سلوك المرؤوس
الإعتبار الفردي Individualized Consideration	- يرشد: القائد مبادر بحاجات الإنجاز والنمو.	- يكون محفزا ويشعر بالقيمة.
المحاكاة الذهنية Intellectual Simulation	- يروج: القائد يروج للإبتكار وإعادة صياغة المشكلات.	- يكون متشجعا ليأتي بالجديد وتجريب المداخل الجديدة.
التحفيز الطموح Inspirational Motivation	- يقدم: القائد يقدم الدلالة والتحدي من خلال النشاط الإستباقي والتصحيحي.	- يكون معزز بروح الفريق والحماسة والتفاعل.
التأثير المثالي Idealized Influence	- تقاسم المخاطر: القائد يهتم بالآخرين وحاجاتهم ويكون أخلاقيا.	- يظهر الإعجاب والإحترام والثقة.

Source: Pamila S.Lewis et al.(2001): Management, South-Western College Publishing, Australia, p425.

ب – القيادة الكارزمية (Charismatic Leadership)

إن الكارزما (Charisma) هو الشخصية الجذابة التي تخلب عقول ومشاعر الآخرين وتحركهم نحو أهدافها بيسر وسهولة. وإن تاريخنا البشري مليء بالشخصيات العظيمة التي حركت شعوبها نحو تحقيق أهدافها. كما أن التراث الإداري حافل بمثل هذه الشخصيات التي كانت نماذج للإنجاز أو الإبتكار الإداري. ومع أن الكارزما طرحت من قبل ماكس ويبر (M.Weber) في القرن التاسع عشر. إلا أن هذا المفهوم كان يعاد طرحه من فترة لأخرى كما تم إعادة طرحه مجددا إستجابة للظروف الجديدة وخاصة في ظل

الإنترنت والأعمال الإلكترونية التي أدت إلى ظهور أنماط جديدة من العاملين عن بعد (Teleworkers) وآخرون يعملون عن بعد لصالح الشركة دون أن يكونوا جزء منها على أساس العقود الشخصية كجزء من الشبكة غير الرسمية للمنظمة (Cross and Prusak,2002,pp105-112). ومع أن هناك خصائص عديدة للقادة الكارزميين إلا أن هناك نمطين من هؤلاء القادة يظهران كأساس في توصيف القائد - الكارزما، وهما :(Ivancerich and Matteson,2002,pp467-468)

أولا: الكارزما ذو الرؤية (Visionary Charisma): حيث أن الرؤية المتقاسمة هي المرتكز الأساسي في تكوين القيادة الكارزمية والتي تتعلق بما يستطيع تحقيقه في المستقبل. وإن القائد – الكارزما هو الأكثر قدرة عن التعبير هذه الرؤية المثيرة للمرؤوسين وفهما لهذه الرؤية والعمل من أجل تحقيقها.

ثانيا: الكارزما المستند على الأزمة (Crisis-based Charisma): حيث أن الأزمة تكون ذات تأثيرات عميقة على المنظمة وإن المتطلب الأساسي للكارزما إزاء هذه الأزمة هي قدرته على مواجهتها والإتيان بالأساليب الجديدة وغير التقليدية فيها حتى في حالة عدم ملاءمة الموارد والمعلومات والطرق في المنظمة.

إن القائد الكارزما لا يمارس دوره في تحريك العاملين من أجل أهداف المنظمة فقط بل إنه مصدر للإلهام والتأثير العميق في العاملين من أجل الإنجاز في المنظمة وكذلك في الصناعة التي يعمل فيها. وإن بعض القادة الذين يتمتعون بالكارزما يساهمون في تحفيز العاملين من أجل التغيير وكسر القواعد وإيجاد البدائل الجديدة الأكثر فاعلية لها.

ج – القيادة القائمة على الفريق(Team-Based Leadership)

إن الفرق (Teams) أصبحت بشكل متزايد هي الأسلوب الأكثر إستخدامها في العمل، وذلك لأن الكثير من الأنشطة والأعمال التي تقوم بها المنظمات أصبحت أكثر تعقيدا وتتداخل فيها وظائف وإختصاصات عديدة مما يتطلب إستخدام أسلوب الفرق في معالجتها خاصة في نمط المنظمات القائمة على التعلم التي يعتبر الفريق فيها من أفضل الأساليب لتبادل وتقاسم المعلومات والمعرفة بين العامين فيها. ولقد أشارت دراسات كثيرة إلى أن روح الفريق (Team Spirit) التي تسود الشركة هي من العوامل الأكثر أهمية في تحقيق أعلى مستويات الإنجاز، وهي أيضا من الأساليب الفعالة من أجل القادة، مما

يدعوهم إلى المزيد من التدريب لتحسين قدرتهم على التعامل مع روح الفريق (McCelland and Burnham,2003,pp117-126). ومن أجل أن تكون هذه الفرق بناءة ومنتجة لابد من أن تتوفر لها القدرة على أن تكون فرقا ذات توجيه ذاتي (Self-Directed) والمرتكزة على القائد (Dessler,pp249-250). والواقع أن القيادة القائمة على الفريق لابد من أن ينظر إليها من الجانبين أساسيين:

أولا: إن المنظمة يجب أن تتحول إلى العمل الجماعي القائم على روح الفريق. وفي هذا الجانب فإن المسؤولية الأكثر أهمية هي أن يكون للشركة برنامجا واسعا للتدريب على عمل الفرق وقواعده وآلياته وقواعده ومن ثم إشاعة روح الفريق في المنظمة وإعتماد الفريق كأساس في إنجاز العمل.

ثانيا: أن تكون الفرق مرتكزة على القائد من خلال إيجاد القادة الفعالين الذين يمتلكون القدرة على التأثير في أعضاء الفريق من أجل تنسيق جهودهم وتحفيزهم على الإنجاز وتحقيق أقصى قدرة على التعلم بينهم. ولعل هذا ما تزداد أهميته مع الفرق الإفتراضية (Virtual Teams) التي تتشكل من أعضاء منتشرين في مناطق جغرافية متباعدة وربما في دول متعددة يعملون سوية من أجل مهام مشتركة لا يجمع بينهم إلا قدرة قائد الفريق المعوّل عليه على أن يجعلهم يعملون سوية على أساس قيم وأهداف مشتركة. وأخيرا فأن القيادة القائمة على الفريق هي المظهر الأكثر أهمية في المستقبل في ظل الحاجة إلى تكامل الوظائف والإختصاصات في كل مهمة من أجل تقديم الحلول الأكثر قبولا وشمولا.

د- القيادة المدربية (Coaching Leadership)

أن القادة الرياضيين الذين ينقلوا فرقهم من فرق الدرجة العاشرة إلى أن يكون قادة فرق الدرجة الأولى إنما هم قادة حقيقيون ينطبق عليهم القول في الحروب بأنهم القادة الذين ينقلون جيوشم من الهزيمة إلى النصر، وفي الأعمال من التدهور المستمر المهدد بالإفلاس والخروج من السوق إلى أن يكونوا قادة سوق في مجالهم. هؤلاء القادة الرياضيون هم المدربون (Coaches) وهم قلب القيادة المدربية.

أن كلمة مدرب بالأنجليزية (Coach) إشتقت من كلمة هنكارية (Kocs) التي إستخدمت في القرن الخامس عشر حيث بنيت مركبات كبيرة (Coaches) لنقل الناس

من المكان الذين هم فيه إلى المكان الذي يريدون. وبنفس الشاكلة إستخدمت القيادة المدربية حيث القادة المدربين يسهلون نقل الأفراد إلى مستويات جديدة ومن التطور والفاعلية (Underhill,2007,p7).

إن القيام بدور المدرب (Coaching) هي القيادة التي توجه المرؤوسين في كيف يقومون ويتطورون بالتحديات التنظيمية التي يواجهونها. وبالعمل مثل المدرب الرياضي فإن القائد – المدرب يحدد السوك غير الملائم في المرؤوسين ويقترح كيف يصحح ذلك السلوك. إن زيادة إستخدام الفرق يزيد من اهمية التدريب اليوم، وإن خصائص المدرب الفعال ترتكز على علاقات التعاطف الودية مع الأفراد وتقوم على فهم وتقدير دقيق لقدراتهم لأنه يدرك جيدا أنه لن يستطيع أن يحصل على الافضل من الأفراد بدون أن يكونوا هم راغبون بذلك أن الجدول (2-11) يوضح مجموعة الخصائص التي تتسم بها القيادة المدربية.

الجدول (2-11): خصائص القائد المدربي الفعال

السمة ، السلوك	خطة النشاط من أجل التحسين
1- التعاطف (المشي بأحذية الآخرين)	- مثال: الإصغاء والفهم لوجهات نظر الآخرين
2- مهارة الإصغاء	- مثال: التركيز الشديد على الإصغاء
3- النظرة إلى الأفراد: القدرة على تقديرهم	- مثال: وضع الملاحظات عن الأفراد في اللقاء الأول ومن ثم تقييمها في المستقبل.
4- الدبلوماسية واللباقة	- مثال قراءة كتاب عن آداب السلوك (Etiquette)
5- الصبر على الأفراد	- مثال: ممارسة البقاء هادئا عند قيام أحدهم لخطأ ما
6- الإهتمام برفاه الأفراد	- مثال: عند التعامل مع أحد، سل نفسك كيف أخدم مصالحه أفضل.
7- الحد الأدنى من العداء للأفراد	- مثال: هل تسأل نفسك مرارا: لماذا أنا غاضب على هذا الفرد.
8- الثقة الذاتية والاستقرار العاطفي	- مثال: سأحاول أن يكون لديّ عامل واحد ناجح على الأقل كل أسبوع.
9- لا تتنافس مع أفراد الفريق	- مثال: سأذّكر نفسي، أن كل المراكب سترتفع مع نفس المد والجزر.
10- الحماسة من أجل الأفراد	- مثال: سأبحث عن ماهو جيد لكل فرد.

Source: S.C.Certo and S. T. Certo (2001):Modern Management, Pearson Prentice Hall, New Jersey, P371.



4-2- إتجاهات القيادة

إن القيادة ظاهرة شمولية معقدة وهذا يعود إلى أن القيادة لعبت أدوارا تاريخية وسمت الشركة (والمجتمع) بخصائصها وقدراتها المتميزة. ولا شك في أن القيادة حاولت أن تكون نموذجا مثاليا في التفكير والقواعد والاجراءات وجعل جميع الأفراد في العمل الواحد يقوموا بالعمل بطريقة مثلى وحيدة وهذا ما عملت عليه القيادة الهندسية وما نسميه هندسة القيادة، كما أنها استفادت من خصائص الكارزما الشخصية ومن ثقتها العالية بالنفس التي تستجيب لخصائص وتطلعات المرؤوسين. وهذا هو البعد النفسي أو سايكولوجيا القيادة (Psychology of Leadership) سايكولوجية القيادة.

ولأن القيادة لا تعمل في الفراغ ولا تؤثر تأثيرها العميق وبعيد المدى إلا في سياق اجتماعي محدد من العلاقات والتفاعلات والقيم الاجتماعية حتى لتبدو القيادة الفعالة هي الأكثر تمثلا وفهما لما يسمى برأس المال الاجتماعي في الشركة (وفي المجتمع) لتوظيفه من أدل تحقيق الأهداف المرجوة. وهذا ما يعبر عنه بالبعد الاجتماعي أو سوسيولوجيا القيادة (Sociology of Leadership) ولعل مما يفسر في أحيان كثيرة أن القادة يتحدثون اللغة الاعتيادية للناس ويفكرون بطريقة الموازنة بين المطالب للأطراف المختلفة هو ما يعبر عمن يمكن تسميته البعد الواقعي أو واقعية. فليس كل قيادة هي حالة كارزمية أو حزب من الافتراق في الأهداف وفي تحقيقه لا ما لا يتحقق في الظروف الاعتيادية. وفي مقابل كل ذلك نجد أن القيادة كثيرا ما تخاطب جمهورها من المرؤوسين والتابعين بلغة عاطفية محببة ورقيقة تحرك فيهم مشاعر الحب والرغبة الجامحة في الخروج من إسار الحياة المادية القاسية، إنها البعد العاطفي أو رومانسية القيادة (Romance of Leadership).

وفي هذا الفصل سنحاول أن نعطي خمسة أبعاد أساسية هي: هندسة القيادة، سايكولوجية القيادة، سوسيولوجيا القيادة، واقعية القيادة، ورومانسية القيادة.

نرجسية القيادة

إن جانب من نرجسية القيادة تتمثل في ما يحصل عليه هؤلاء القادة (المديرين التنفيذيين الرؤساء) من تعويضات. فقد بلغ ما يحصل عليه المدير التنفيذي الرئيسي في كبرى الشركات الأمريكية بالمتوسط (11) مليون دولار في عام (1998)، وهذا الرقم

يمثل زيادة في التعويضات مقدارها (40٪) مقارنة بعام (1997) و(440٪) مقارنة بعام (1990). Pp13-4

وإذا تحدثنا عن الأعلى رواتب نجد المديرين التنفيذيين الرؤساء العشرة الأعلى كان متوسط ما يدفع لهم (50) مليون دولار وإن الأعلى تعويضا من بين كل هؤلاء هو المدير التنفيذي الرئيسي ميشيل إيسنير (M. Eisner) ملك والت ديزني حيث بلغ ما حصل عليه سنويا (575) مليون دولار أي بمعدل (1.5) مليون دولار يوميا ، إنها رواتب فاحشة.p14

نرجسية القيادة

إن جانب من نرجسية القيادة تتمثل في ما يحصل عليه هؤلاء القادة (المديرين التنفيذيين الرؤساء) من تعويضات. فقد بلغ ما يحصل عليه المدير التنفيذي الرئيسي في كبرى الشركات الأمريكية بالمتوسط (11) مليون دولار في عام (1998)، وهذا الرقم يمثل زيادة في التعويضات مقدارها (40٪) مقارنة بعام (1997) و(440٪) مقارنة بعام (1990). Pp13-4

وإذا تحدثنا عن الأعلى رواتب نجد المديرين التنفيذيين الرؤساء العشرة الأعلى كان متوسط ما يدفع لهم (50) مليون دولار وإن الأعلى تعويضا من بين كل هؤلاء هو المدير التنفيذي الرئيسي ميشيل إيسنير (M. Eisner) ملك والت ديزني حيث بلغ ما حصل عليه سنويا (575) مليون دولار أي بمعدل (1.5) مليون دولار يوميا ، إنها رواتب فاحشة.p14

هندسة القيادة

إن الإدراة نشأت بشكل رسمي كعلم ومبادئ علمية من رحم الهندسة ، وإن الأب التاريخي للإدارة هون فردريك تايلور (F. Taylor) كان مهندسا. وكذلك الكثير ممن ساهموا في تطور الإدارة كعلم كانوا مهندسين مثل هنري فايول (H. Fayol) الفرنسي وهنري جانت (H. Gantt) والزوجين جيلبرت وليليان (Gilberth and Lilian). ولعل الأهم في هذا الإرث الهندسي هو تأثير التايلورية (Taylorism) على الإدارة. إن جوهر التايلورية (حركة الإدارة العلمية) يتمثل فيما يأتي:

أولا: الطريقة المثلى الوحيدة (One Best Way): إن تايلور في مبادئه الأربعة أكد على أن ثمة علم جديد ينشئ ويحل محل القواعد القديمة في العمل. هذا العلم الجديد الذي جعله من مسؤولية الإدارة يتمثل في أن كل عمل من الأعمال له طريقة مثلى واحدة لإنجازه على الإدارة التوصل إليها (مع الاستعانة بمهندسي الكفاءة) ومن ثم مسؤوليتها متابعة تنفيذها عن طريق العمال الذين يجب أن يدربوا على عليها لتنفيذها بدقة بما يحقق الكفاءة العالية.

ثانيا: عدم قبول مشاركة العامل: إن الطريقة المثلى الوحيدة تجعل أي إنجاز بطريقة أخرى هو بمثابة تدني للكفاءة، وعلى الإدارة منع ذلك والمعاقبة عليه عند تكراره. وهذا يعني رفض أن يقوم العمال بالعمل بالطريقة التي رونها أحسن حسب خبراتهم.

ثالثا: تقسيم العمل: إن تقسيم العمل (Division of Work): وهو عملية تجزئة أي مهما كان كبيرا إلى أجزاء صغيرة قابلة للتحديد والتمييز بما يسهل إنجازها من قبل أي عامل بما في ذلك العامل غير الماهر بعد تدريب محدود. والواقع أن تقسيم العمل أكد عليه آدم سميث (A. Smith) في كتابه " قدوة الأمم" الذي صدر عام (1776)، إلا أن تايلور وزملاؤه قاموا بتطبيقه علىا نطاق واسع. مما أوجد حملة واسعة في دراسة العمل والوقت والحركة لوضع أوقات قياسية لكل حركة ومن ثم لكل عمل فيما يعرف بالبيانات القياسية (Standard Data).

إن المدخل الهندسي للإدارة استهدف تحويل الشركة إلى آلة كبيرة وجعل العاملين دزء من هذه الآلة عن طريق تحديد الطرق المثلى لكل عمل وبأوقات قياسية وعلى العاملين بعد التدريب أن ينجزوا هذه الأعمال والحركات في أوقاتها القياسية.

والسؤال الذي يطرح نفسه هو: ما دور القيادة في ظل التايلورية ؟. إن دور القيادة هو أن تتحول إلى إدارة، وأن دور الإدارة هو التوصل إلى الطريقة المثلى الوحيدة لكل عمل ومن ثم تنفيذها من خلال العاملين وفي ظل هذه البيئة القائمة على أنظمة وأوقات وحركات العمل المحددة مسبقا، لا مجال للقيادة للتأثير فيه وإنما كل ما هو مطلوب هو تنفيذ العمل كما هو مخطط مسبقا.

إن القائد الحقيقي لدى تايلور في العمل هو مهندس الكفاءة الذي يجرب ويحسب ويحدد الطريقة المثلى الوحيدة ليتم فرضها على العاملين الذين لم يخفي تايلور امتعاضه منهم لكونهم أغبياء أو لأنهم يرتبطون بنقابات العمال (Haslam, 2004,p4).

لقد احتاجت الإدارة لعقود طويلة حتى تتحرك من المدخل الهندسي بدءا من مدرسة العلاقات الإنسانية في العشرينات وصولا إلى المدرسة السلوكية والموقفية في الستينات ليقود مجددا بريق القيادة بعد خفوت واضح وطويل في ظل المدخل الهندسي إلى الإدارة.

Haslam, S. A. (2004): Psychology, in Organizations, Sage Publications, London.

هندسة القيادة

إن الإدراة نشأت بشكل رسمي كعلم ومبادئ علمية من رحم الهندسة، وإن الأب التاريخي للإدارة هون فردريك تايلور (F. Taylor) كان مهندسا. وكذلك الكثير ممن ساهموا في تطور الإدارة كعلم كانوا مهندسين مثل هنري فايول (H. Fayol) الفرنسي وهنري جانت (H. Gantt) والزوجين جيلبرت وليليان (Gilberth and Lilian). ولعل الأهم في هذا الإرث الهندسي هو تأثير التايلورية (Taylorism) على الإدارة. إن جوهر التايلورية (حركة الإدارة العلمية) يتمثل فيما يأتي:

أولا: الطريقة المثلى الوحيدة (One Best Way): إن تايلور في مبادئه الأربعة أكد على أن ثمة علم جديد ينشئ ويحل محل القواعد القديمة في العمل. هذا العلم الجديد الذي جعله من مسؤولية الإدارة يتمثل في أن كل عمل من الأعمال له طريقة مثلى واحدة لإنجازه على الإدارة التوصل إليها (مع الاستعانة بمهندسي الكفاءة) ومن ثم مسؤوليتها متابعة تنفيذها عن طريق العمال الذين يجب أن يدربوا على عليها لتنفيذها بدقة بما يحقق الكفاءة العالية.

ثانيا: عدم قبول مشاركة العامل: إن الطريقة المثلى الوحيدة تجعل أي إنجاز بطريقة أخرى هو بمثابة تدني للكفاءة، وعلى الإدارة منع ذلك والمعاقبة عليه عند تكراره. وهذا يعني رفض أن يقوم العمال بالعمل بالطريقة التي رونها أحسن حسب خبراتهم.

ثالثا: تقسيم العمل: إن تقسيم العمل (Division of Work): وهو عملية تجزئة أي مهما كان كبيرا إلى أجزاء صغيرة قابلة للتحديد والتمييز بما يسهل إنجازها من قبل أي عامل بما في ذلك العامل غير الماهر بعد تدريب محدود. والواقع أن تقسيم العمل أكد عليه آدم سميث (A. Smith) في كتابه " قدوة الأمم" الذي صدر عام (1776)، إلا أن تايلور وزملاؤه قاموا بتطبيقه علىا نطاق واسع. مما أوجد حملة واسعة في دراسة العمل والوقت والحركة لوضع أوقات قياسية لكل حركة ومن ثم لكل عمل فيما يعرف بالبيانات القياسية (Standard Data).

إن المدخل الهندسي للإدارة استهدف تحويل الشركة إلى آلة كبيرة وجعل العاملين دزء من هذه الآلة عن طريق تحديد الطرق المثلى لكل عمل وبأوقات قياسية وعلى العاملين بعد التدريب أن ينجزوا هذه الأعمال والحركات في أوقاتها القياسية.

والسؤال الذي يطرح نفسه هو: ما دور القيادة في ظل التايلورية ؟. إن دور القيادة هو أن تتحول إلى إدارة، وأن دور الإدارة هو التوصل إلى الطريقة المثلى الوحيدة لكل عمل ومن ثم تنفيذها من خلال العاملين وفي ظل هذه البيئة القائمة على أنظمة وأوقات وحركات العمل المحددة مسبقا، لا مجال للقيادة للتأثير فيه وإنما كل ما هو مطلوب هو تنفيذ العمل كما هو مخطط مسبقا.

إن القائد الحقيقي لدى تايلور في العمل هو مهندس الكفاءة الذي يجرب ويحسب ويحدد الطريقة المثلى الوحيدة ليتم فرضها على العاملين الذين لم يخفي تايلور امتعاضه منهم لكونهم أغبياء أو لأنهم يرتبطون بنقابات العمال (Haslam, 2004,p4).

لقد احتاجت الإدارة لعقود طويلة حتى تتحرك من المدخل الهندسي بدءا من مدرسة العلاقات الإنسانية في العشرينات وصولا إلى المدرسة السلوكية والموقفية في الستينات ليقود مجددا بريق القيادة بعد خفوت واضح وطويل في ظل المدخل الهندسي إلى الإدارة.

Haslam, S. A. (2004): Psychology, in Organizations, Sage Publications, London.

واقعية القيادة

إن القيادة ليست هي الحالة الخارقة أو إطار المعجزة التي لا يمكن النظر إليها على أساس واقعي منطقي رشيد. ففي حالات كثيرة تبدو القيادة واقعية رشيدة وتقدم الدليل تلو الدليل على جزء من الحياة اليومية التي تعرضها أكثر مما هي جزء من

الخيال المتصور في ظل رغبة محمومة بأن القائد هو الشخص غير العادي هو التأثير غير المسبوق على الأفراد وفق آليات غير مفهومة يتم إدخالها ضمن الكارزما والقائد الفائق (Superleader).

إن واقعية القيادة هي يمكن تقديمها على أساس أن هناك منافع متبادلة بين القادة والمرؤوسين تفسر لماذا البعض يكونون قادة والبعض يكونون تابعين. وبهذه المنافع المتبادلة يمكن استرمار القيادة وتأثيراتها على الآخرين.

إن المنافع المتبادلة (Mutual Benefits) هي بمثابة العقد الاجتماعي غير المكتوب بين القائد وتابعيه، وهي التي يمكن القائد من الحصول على ما يريد لهم وبالمقابل تمكن التابعين من الحصول على مطالبهم من القائد.

والسؤال الذي يطرح نفسه هو: ما هي هذه المنافع التي تفسر القيادة ؟. إن الشكل () يوضح هذه المنافع التي يقدمها الطرفان من أجل أن يحصل كل طرف على ما يريد من الآخر.

إن القائد الذي يحصل على الموقع المؤثر الأول وقبول قراراته على أنها قرارات التابعين الذين يقودهم، كما انه يتوقع منهم أن يحصل على الاحترام لهذه القرارات والولاء من العاملين والالتزام وربما أيضا صورة الكارزما في قصص التابعين عنه. وفي المقابل فإن التابعين يحصلون من القائد على الرؤية حول ما هو الأفضل للجميع. كما يحصلون على الحماية لأنهم يجسدون رؤية ويمثلون ما تتطلبه منهم، كما أنهم يحصلون على النجاح الذي يحققه القائد. فعندما تنجح شركة فورد يقال للعاملين فيها إنكم فورديون (Fordists) وشركة (HP) تطالب العاملين فيها أن يكونوا عاملي (HP) تمييزا عن غيرهم. وهذا ما ينطبق على القادة الذين عند نجاحهم يضيفون نجاحهم على العاملين سمات معنوية في الانتماء للقائد وسمات مادية في وضع باجات القائد على صدورهم.

وأخيرا فإن المنافع المتبادلة لا يفترض بها أن تكون متكافئة وإنما ما يقتنع كل طرف بأنها كافية من أجل أن يلعب دوره في هيكل القيادة – التابعين.

الشكل في كشكول القيادة

My book



2-4- تطور مبادئ ومفاهيم القيادة

أن جوهر القيادة هو التغيير (Change) وهذا بقدر ما ينطبق على المجالات التي تمارس فيها القيادة تاثيرها في من تقوده، فأنه ينطبق على التغيير في مبادئ مفاهيم القيادة نفسها. ومع تنوع مجالات القيادة التي تستجيب فيها القيادة لخصائص ومتطلبات المجال (كما في القيادة العسكرية، القيادة الإلكترونية، والقيادة الزبونية أو القائمة على الزبون)، فإن الكثير من المبادئ والمفاهيم الجديدة في هذه المجالات المتنوعة أصبحت جزء من التجربة الإدارية والإنسانية للقيادة. أن القيادة تبدو في المنظور التاريخي قد أكملت خصائصها ومفاهيمها وأدواتها وقيمها بعد أن تطورت في اتجاهات عديدة. وكما يرى فيرهولم وفيرهولم أن القيادة تطورت عبر أربعة نماذج تاريخية: نماذج الخصائص ،(خصائص القائد)، والنظرية السلوكية (التوجه للعمل والأفراد) والنظرية الموقفية (حيث القيادة أخذ مكانها في الوقت الملائم) ، والنظرية القائمة على القيم (Eairholm and Fairholm,2009,pp6-13).

ومع ذلك فإن ما بعد هذه المرتكزات الأربعة للقيادة تطورت عبر مجالات وأبعاد وقادة من أشكال شتى ، وكأن مسرح القيادة يؤكد ان كل شيء يسير الى تغيير ، وكل تغيير الى أبعاد جديدة. وأن فكرة " لا جديد تحت الشمس " لا يمكن ان تكون فيما هو إنساني عموما وفي القيادة بشكل خاص.

فمع تعقد الأعمال وتخصص العاملين ظهرت الحاجة الى تحقيق الرؤية الكلية عن طريق القيادة القائمة على الفريق والقيادة التشاركية (Chrislip,2002) ، ومع المنافسة الشديدة والحاجة الى إدخال المنتجات والخدمات والأفكار ونماذج الأعمال الجديدة. ومع الأزمات والفضائح في الشركات ظهرت الحاجة إلى نمط القيادة القائمة على القيم (Hess and Cameron,2006,). ومع صعود فئة المستشارين والمهنيين (Professionals) ظهرت الحاجة الملحة لقيادة هذا النوع من الأفراد الذين يمكن أن يكون أكثر معرفة وكفاءة في مجالهم من قائدهم وحيث المستقبل هو مستقبل المهنيين الذين يحركون المجالات نحو الأداء المهني الإحترافي (Dawson,2005,p39). ومع انخراط المرأة في العمل ، وإمتلاك الخصائص القائمة على الرعاية والتعاون والتشارك في الأهداف والإنجاز بدلا من المنافسة والتفرد في الأهداف والإنجاز التي تميز قيادة الرجال ، ظهرت الحاجة الى القيادة النسوية أو القيادة المتنورة وإقتصاد الشراكة

التي تبشر به المرأة في ممارسة القيادة (Coughlin et al.,2005,p31). ومع الإنترنت والشبكات والعمل على مدار الساعة في اليوم وسبعة أيام في الأسبوع وبسرعة تقرب من سرعة الضوء في الإتصالات وتبادل المعلومات ، ظهرت الحاجة الى القيادة الإلكترونية.

ومع تبني أشكال العمل الجديدة كما هو الحال العمل عن بعد على الحاسوب من الشارع أو البيت أو أي مكان ظهرت الحاجة الى قيادة الذات.والأمثلة تتزايد لتؤكد حقيقة أساسية ان القيادة هي جزء من تيار الحياة المتنامي والمتغير بإستمرار ، لهذا فإن هناك نماذج جديدة ومفاهيم جديدة من القيادة بإستمرار. أن هذه التطورات التي إنعكست على القيادة وتطور مفاهيمها ومبادئها جعلت من القيادة هي الصورة الأكثر تعبيرا عن تطور الإدارة بكل جوانبها وخصائصها ومجالات إهتمامها. وفي هذا السياق يمكن القول: قل ما نمط قيادتك حتى أبلغك مجالك وخصائص أعمالك.

المصادر

1. أبو الحسن الماوردي(1996): الأحكام السطانية والولايات الدينية، المكتب الإسلامي، بيروت.

2. أبو منصور الثعالبي (1994): تحفة الوزراء، تحقيق ودراسة سعد أبو دية، دار البشير، عمان، ص27.

3. عبد الحميد مرسي(ب.ت): مفهوم القيادة في إطار العقيدة الإسلامية، مطابع رابطة العالم الإسلامي، مكة المكرمة.

4. Bennis, W. et al(2002): The Future of Leadership, Jossey-Bass, San Francisco.

5. Chrislip,D.D.(2002): The Collaborative Leadership Fieldbook, Jossey-Bass Publishers, San Francisco.

6. Cross, R. and Prusak L.(2002): The People Who Make Organizations Go-or Stop, HBR, Vol(70), No.(6),June, pp105-112.

7. Daft, R. L. (2000): Management, The Dryden Press, Fort Worth,p506, and Gary Dessler (2002): A Framework For Management, Prentice Hall, New Jersey.

8. Davidson M. and Burke, R.J. (Ed)(2000): Women in Management, Sage Publishing, London, p120.

9. Dessler, G. (2002): A Framework For Management, Prentice Hall, New Jersey.

10. Fulk, J. and Wendler E.R.: Dimensional of Leader-Subordinate Interactions: A Path-Goal Investigation, Organizational Behavior and Human Performance, Vol(30), 1982, pp241-264.

11. Hess, E.D. and Cameron, K.S. (Eds)(2006): Leading With Values,Cambridge University Press, Campridge.

12. Irons, K. (1997): The World of Supervisor, Addison-Wesley, Harlow, England.

13. Ivancerich, J. M. and Matteson, M.T. (2002): Organizational Behavior and Management, McGraw-Hill, Irwin, Boston.

14. Marturano, A. and Gosling, J. (2008): Leadership: The Key Concept, Routledge, London.

15. Johanson R. and G.Clark (2001): Service Operations Management, Prentice Hall, New Jersey, pp329-330.

16. Kerr S.and J.M.Jermier: Substitutes For Leadership: Their Meaning and Measurement, Organizational Behavior and Human Performance, Vol(26), 1978, pp375-403.

17. R. Kreitner(2007):Management, Houghton Miffin Co., Boston.

18. Lewis, P. S. et al.(2001): Management, South-Western College Publishing, Australia.

19. McKinney, J.B and Howard,L.C.(1998): Public Administration, Preager Publishers, Westport.

20. McCelland, D. C. and Burnham, D.H.(2003): Power Is The Great Motivator, HBR, Vol(71), No.(1), January.

21. Pakich, J. S. et al.(1992): Managing Health Services Organization, Health Profession Press, Baltimore.

22. Pamila S.Lewis et al.(2001): Management, South-Western College Publishing, Australia, p425.

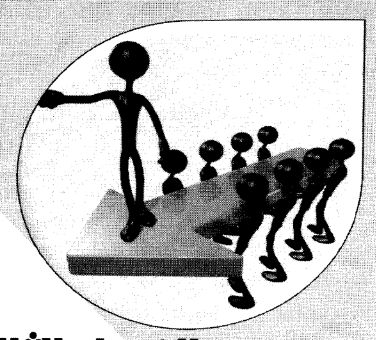
23. Salacuse, J.W. (2006): Leading Leaders, AMACOM, New York.

24. Underhill, B.O. et al.(2007): Executive Coaching for Results, Berrett-Koehler, San Francisco.

25. U.S. Army White Paper(2004): BE-Know-Do, Leadership: The Army Way, Jossey_Bass, SanFrancisco.

26. Woolfe, L. (2002): The Bible on Leadership, AMACOM, New York.

27. Zacaro, S.j. (2007):Trait-Based Perspectives of Leadership, American Psychologist, Jan,p11.



الفصل الثالث

الاتجاهات الأساسية في القيادة

3

الفصل الثالث

الاتجاهات الأساسية في القيادة

3-1- المدخل

إن القيادة ظاهرة شمولية معقدة وهذا يعود إلى أن القيادة لعبت أدوارا تاريخية وسمت الشركة (والمجتمع) بخصائصها وقدراتها المتميزة. ولا شك في أن القيادة حاولت أن تكون نموذجا مثاليا في التفكير والقواعد والاجراءات وجعل جميع الأفراد في العمل الواحد يقوموا بالعمل بطريقة مثلى وحيدة وهذا ما عملت عليه القيادة الهندسية وما نسميه هندسة القيادة، كما أنها استفادت من خصائص الكارزما الشخصية ومن ثقتها العالية بالنفس التي تستجيب لخصائص وتطلعات المرؤوسين. وهذا هو البعد النفسي أو سايكولوجيا القيادة (Psychology of Leadership) سايكولوجية القيادة.

ولأن القيادة لا تعمل في الفراغ ولا تؤثر تأثيرها العميق وبعيد المدى إلا في سياق اجتماعي محدد من العلاقات والتفاعلات والقيم الاجتماعية حتى لتبدو القيادة الفعالة هي الأكثر تمثلا وفهما لما يسمى برأس المال الاجتماعي في الشركة (وفي المجتمع) لتوظيفه من أجل تحقيق الأهداف المرجوة. وهذا ما يعبر عنه بالبعد الاجتماعي أو سوسيولوجيا القيادة (Sociology of Leadership) ولعل مما يفسر في أحيان كثيرة أن القادة يتحدثون اللغة الاعتيادية للناس ويفكرون بطريقة الموازنة بين مطالب الأطراف المختلفة هو ما يعبر عمن يمكن تسميته بالبعد الواقعي في القيادة. فليس كل قيادة هي حالة كارزمية أو حالة متميزة في تحقيق ما لا يمكن تحقيقه من قبل أفراد عاديين في الظروف الاعتيادية وهذه هي واقعية القيادة. وفي مقابل كل ذلك نجد أن القيادة كثيرا ما تخاطب جمهورها من المرؤوسين والتابعين بلغة عاطفية محببة ورقيقة تحرك فيهم مشاعر الحب والرغبة الجامحة في الخروج من أسار الحياة المادية القاسية، إنها البعد العاطفي أو رومانسية القيادة (Romance of Leadership).

وفي هذا الفصل سنحاول أن نقدم أبعادا أساسية متعددة يمكن في مجملها أن تقدم صورة أكثر وضوحا لإتجاهات سائدة في القيادة وترتكز عليها في طريقة العمل

وتأثيرها في الآخرين. وهذه الأبعاد هي: نرجسية القيادة، هندسية القيادة، القيادة المثالية، رومانسية القيادة، سايكولوجية القيادة. سوسيولوجية القيادة، واقعية القيادة، وأخلاقية القيادة.

3-2- نرجسية القيادة

أن النرجسية (Narcissism) مصطلح صاغه عالم النفس النمساوي سيجموند فرويد (S.Frued) حسب الشاب الوسيم نرسيس المعجب بذاته في الأسطورة الإغريقية. والنرجسية هي التركيز على الذات، وهي في جانبها الإيجابي تشير إلى ذلك القدر من الإهتمام بالذات الذي يكون ضروريا لحماية الذات وفهمها والتمكن من إدارة الرغبات والقدرات الذاتية. إلا أن النرجسية في جانبها السلبي هي التركيز المبالغ به والإعجاب المفرط والحساسية الذاتية الزائدة التي تتخطى قدرات الفرد - النرجسي وحدوده لتكون على حساب قدرات وحدود الآخرين.

ومما يمكن أن يؤخذ على نرجسية القيادة هو أنها يمكن أن تقود بسهولة إلى نرجسية الشركة (Corporate Narcissism). وقطاع الأعمال قد مارس نرجسية الشركة لفترة طويلة من خلال تبني مدخل حملة الأسهم (Stockholders) والعمل على هدف واحد هو تعظيم الربح وتحمل قيادة الشركة مسؤولية واحدة هي مسؤولية صنع النقود من أجل حملة الأسهم على حساب جميع الأطراف من أصحاب المصالح (Stakeholders).

وفي هذا السياق من العرض يمكن أن نقدم تحديدا لمفهوم وخصائص القيادة النرجسية ونقول بأنها القيادة التي ترتكز على تعظيم الذات (Self-aggrandizement) والإعجاب المفرط بالخصائص الذاتية بما يسخر الشركة والعاملين لخدمة القائد ورغباته. وهذا يعني أن نرجسية القيادة يمكن أن تعمل ضد أهداف ومصالح الشركة بعد أن يتحول القائد من خدمة أهداف الشركة إلى خدمة أهدافه الذاتية. أن خصائص القيادية النرجسية توضح هذا المفهوم وما يمكن أن يؤول إليه. وهذه الخصائص هي:

- تعظيم الذات هو الهدف الذي يمكن أن يتخطى الاهداف الأخرى.
- الإحساس العالي بالتفوق الذاتي على الآخرين.
- التمركز حول الذات وخصائصها حتى تلك التي تتعارض مع متطلبات العمل.

- عدم القدرة على العمل كفريق للإستفادة من خبرات وقدرات الآخرين.
- تقريب المعجبين والمتملقين بغض النظر عن الكفاءة.
- إبعاد الذين لا يقدمون دلائل الإعجاب والتملق للقائد الذي يبدو أنه أكثر حاجة إليها بإستمرار.
- إستغلال الآخرين (العاملين) بدون أدنى إحساس بالذنب.
- الإفتقار إلى الحس الآخلاقي إزاء الآخرين.

أن جانبا فاضحا من نرجسية القيادة يتمثل فيما يفعله القادة عندما تنجح الشركة. حيث أنهم يبدأون يقيدون هذا النجاح لأنفسهم بأنانية مفرطة مع نسيان فضل العاملين الآخرين الذين كانوا هم مصدر القوة والتميز في ما تحقق. لهذا نجد أن كل مزايا النجاح يتحول إلى رصيد للقائد دون إعتراف بجهد العاملين الذين لا يمكن أن يكون القائد هو وحده المتفوق والآخرون كلهم غير ذلك. وإن رواتب وتعويضات القادة مقارنة مع رواتب بقية العاملين توضح أبعاد هذه النرجسية المفرطة. فعندما ينجح القائد يصبح الظرف مواتيا لأن يطلب لنفسه المزايا الأكبر والأجر الأعلى. ومع الوقت تتزايد هذه المزايا والتعويضات ليصبح الفارق في المرتبات الأعلى والمرتبات الأدنى في الشركة خارج عن كل منطق إدراي سليم وعادل. فمع النجاح في الشركات الكبيرة من حق القادة أن يحوزوا على المزايا المجزية بدرجة كبيرة والمتوازية مع إنجازاتهم. وقد يكون ذلك حالة طبيعية، ولكن عندما تصبح الأجور مفرطة وعالية حتى تقدر بالملايين ! فهذا يضع علامة استفهام حول ماذا يعمل القادة.أن لي اياكوكا (L.Iacocca) رئيس شركة كرايسلر لصناعة السيارات عندما سئل عن أجره الكبير بالملايين وماذا يقدم ليحصل على ذلك: أجاب نحن قادة الصناعة، وعليكم أن تسألوا ماذا يقدم مغنيو الجاز وماذا يقدم الرياضيون ليحصلوا على ما يفوق ما نحصل عليه ؟

أن قادة الشركات الأمريكية (وهم هنا المديرون التنفذيون الرؤساء CEOs) وفي جانب من السلوك القائم على نرجسية القيادة وإهتمامهم المبالغ به بمصالحهم الذاتية جعل تعويضاتهم تتزايد بمعدلات تتجاوز معدلات نجاح الشركة، هذا الى جانب أنها تتجاوز بكثير معدلات غيرهم من العاملين في كل المستويات التنظيمية بشكل ملفت للنظر. وحسب مجلة البزنس ويك (Business Week) فإن المدير التنفيذي الرئيس في

أغلب الشركات الأمريكية يحصل على مرتب الساعة بما يفوق (42) ضعف راتب عامل الخط الأول في الساعة عام (1980). وأن هذا الفرق قد تضاعف عام (1990) ليصل الى (85) مرة. ولكنه عام (2000) وصل الى مستوى لا يصدق حيث وصل الى (531) مرة مقدار أجر ساعة العامل (Reh,2008,p1).

أن هؤلاء القادة التنفيذيين يعتقدون ان زيادة قيمة الشركة في السوق يعود لمواهبهم وحدها. ولكن هذا التصور غير صحيح دائما لأن العوائد الكلية لحملة الأسهم في الشركات التي مرتبات قادتها التنفيذيين أقل من (500) الف دولار أعلى من الشركات التي مرتبات قادتها التنفيذيين بالملايين. أن هذا يطرح جانبا من نرجسية القيادة في بعدها الأخلاقي والمتعلق بمدى إستحقاق هؤلاء القادة التنفيذيين لهذه التعويضات ؟. ومع ذلك فإن التعليل الذي يقدم هو أن الأعمال أصبحت أكثر تعقيدا ومخاطرة ، وإن الطلب على القادة التنفيذيين يتزايد ، وهذا يتطلب تقديم المزيد والمزيد من التعويضات والمغريات من أجل الحصول عليهم.

3-3- هندسة القيادة

في البدء لا بد من القول أن هندسة القيادة (Engineering of Management) لا تعني القيادة الهندسية (Engineering of Management)، لأن الاولى تعني إخراج القيادة من المجال الإداري كتخصص ومهنة وإطار عمل في شركات الأعمال وربطها بالمجال الهندسة بكل ما يعنيه ذلك من تخطي مفاهيم ومبادئ الإدارة وتحويلها إلى مبادئ وطرق فنية - هندسية. أن القطاع الهندسي وهو قطاع واسع من الاعمال والأفراد بحاجة إلى القيادة الهندسية ولكنه ليس بحاجة إلى هندسة القيادة بالمعنى الذي يحولها إلى قيادة الآلة والبرغي والصمولة (Screw and Nut). وهذا ما لا تحتاجه الإدراة ولا الهندسة على نطاق واسع. وإنما ما تحتاجه هو القيدة الهندسية. وقد أطلقت مجلة كندية متخصصة بالقيادة الهندسية " Engineering of Management Review " والتي تسعى إلى تمكين المهندسين ذوي الموهبة الهندسية والتميز الفني في تحليل وتصميم الحلول والأنظمة الفنية ، من تحقيق التميز الأستراتيجي والتكتيكي عن طريق القيادة الهندسية (Reeve,2010,p2).

وفي هذه الفقرة نحن نتحدث عن هندسة القيادة وليس القيادة الهندسية حيث الاولى تشير إلى صبغ الإدارة بالمفاهيم والممارسات الهندسية والفنية في إطار ما يمكن تسميته بالمذهب الهندسي (Engineerism) في حين ان الثانية هي جزء من الإدارة الموجهة للمهندسين في مجالات عملهم المختلفة.

أن الإدراة نشأت بشكل رسمي كعلم ومبادئ علمية من رحم الهندسة، وإن الأب التاريخي للإدارة هو فردريك ونسلو تايلور (F.W. Taylor) كان مهندسا. وكذلك الكثير ممن ساهموا في تطور الإدارة كعلم كانوا مهندسين مثل هنري فايول (H. Fayol) الفرنسي وهنري جانت (H. Gantt) والزوجين جيلبرت وليليان (Gilberth and Lilian). ولعل الأهم في هذا الإرث الهندسي هو تأثير التايلورية (Taylorism) على الإدارة. أن جوهر التايلورية (حركة الإدارة العلمية) يتمثل فيما يأتي:

أولا: الطريقة المثلى الوحيدة (One Best Way): إن تايلور في مبادئه الأربعة أكد على أن ثمة علم جديد ينشئ ويحل محل القواعد القديمة في العمل. هذا العلم الجديد الذي جعله من مسؤولية الإدارة يتمثل في أن كل عمل من الأعمال له طريقة مثلى واحدة لإنجازه على الإدارة التوصل إليها (مع الاستعانة بمهندسي الكفاءة) ومن ثم مسؤوليتها متابعة تنفيذها عن طريق العمال الذين يجب أن يدربوا عليها لتنفيذها بدقة بما يحقق الكفاءة العالية.

ثانيا: عدم قبول مشاركة العامل: إن الطريقة المثلى الوحيدة تجعل أي إنجاز بطريقة أخرى هو بمثابة تدني للكفاءة، وعلى الإدارة منع ذلك وربما المعاقبة عليه عند تكراره. وهذا يعني رفض أن يقوم العمال بالعمل بالطريقة التي يرونها هي أحسن حسب خبراتهم.

ثالثا: تقسيم العمل: إن تقسيم العمل (Division of Work): وهو عملية تجزئة أي عمل مهما كان كبيرا إلى مهام (Tasks) صغيرة قابلة للتحديد والتمييز بما يسهل إنجازها من قبل أي عامل بما في ذلك العامل غير الماهر بعد تدريب محدود. والواقع أن تقسيم العمل أكد عليه آدم سميث (A. Smith) في كتابه "ثروة الأمم" الذي صدر عام (1776)، إلا أن تايلور وزملاءه قاموا بتطبيقه على نطاق واسع. مما أوجد حملة واسعة في دراسة العمل والوقت والحركة لوضع

أوقات قياسية لكل حركة ومن ثم لكل عمل فيما يعرف بالبيانات القياسية (Standard Data).

إن المدخل الهندسي للإدارة استهدف تحويل الشركة إلى آلة كبيرة وجعل العاملين جزء من هذه الآلة عن طريق تحديد الطرق المثلى لكل عمل وبأوقات قياسية وعلى العاملين بعد التدريب أن ينجزوا هذه الأعمال والحركات في أوقاتها القياسية.

والسؤال الذي يطرح نفسه هو: ما دور القيادة في ظل التايلورية ؟. إن دور القيادة هو أن تتحول إلى إدارة، وأن دور الإدارة هو التوصل إلى الطريقة المثلى الوحيدة لكل عمل ومن ثم تنفيذها من خلال العاملين وفي ظل هذه البيئة القائمة على أنظمة وأوقات وحركات العمل المحددة مسبقا، لا مجال للقيادة للتأثير فيه وإنما كل ما هو مطلوب هو تنفيذ العمل كما هو مخطط مسبقا. إن القائد الحقيقي لدى تايلور في العمل هو مهندس الكفاءة الذي يجرب ويحسب ويحدد الطريقة المثلى الوحيدة ليتم فرضها على العاملين الذين لم يخفي تايلور امتعاضه منهم لكونهم أغبياء أو لأنهم يرتبطون بنقابات العمال (Haslam, 2004,p4).

لقد أنتجت هندسة القيادة المدرسة اللاسيكية في الإدارة ونظرية (X) في سلوك الأفراد في الإدارة، كما أنتجت الإعجاب بالقادة الصناعيين الذين يحققون نتائجهم الكبيرة بغض النظر عن الثمن الإنساني العالي في العمل وغيره.

لقد إحتاجت الإدارة لعقود طويلة حتى تتحرك وتتحرر من مساوئ المدخل الهندسي بدءا من مدرسة العلاقات الإنسانية في العشرينات وصولا إلى المدرسة السلوكية والموقفية في الستينات ليقود مجددا إلى إعادة الإعتبار للقيادة وتأثيرها في العاملين من أجل إنجازات أعظم ومن ثم تجدد بريق القيادة بعد خفوت واضح وطويل في ظل المدخل الهندسي إلى الإدارة.

3-4- القيادة المثالية

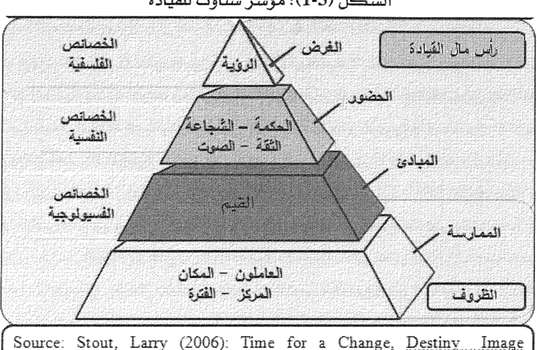
أن القيادة المثالية (Ideal Leadership) كانت دائما ينظر إليها بأنها القيادة التي تحقق الاهداف سواء الأهداف المتعلقة بالمهام (الشركة) أو العاملين وغيرهم بأقل الخسائر والتكاليف. فالنجاح بأبعاده المتوازنة بين الأبعاد الإنسانية (رضا أصحاب المصالح) والأبعاد المتعلقة بالعمل هي التي تميز القيادة المثالية. ولكن ما هي خصائص

هذه القيادة التي تحقق مثل هذا النجاح في اللمسة الإنسانية (رضا الأطراف ذات العلاقة) واللمسة التكنولوجية (إنجاز أهداف الشركة في البقاء والنمو) ؟.

وللإجابة على ذلك يمكن أن نشير إلى أن القيادة المثالية ليست واحدة في كل البيئات وحسب جيرت هوفسيتد (G. Hofstede) فإن البيئات المختلفة تتباين في الأبعاد الثقافية (أبعاد الثقافة الوطنية) الخمس (تباعد السلطة، الفردية والجماعية، التأكد وعدم التأكد، الذكورة والأنوثة، والتوجه قصير وبعيد الامد)، كما أنه أثبت في الإدارة الأمريكية أن فكرة " West is best " لا دليل عليها (Hofstede,1987). وإن ظهور التجربة اليابانية التي إكتسحت الاسواق العالمية بسرعة فائقة قد أوضح بجلاء أن الإدارة اليابانية في حالات كثيرة تمتلك مقومات التفوق حتى على الإدارة الغربية عموما والإدارة الأمريكية بشكل خاص. كما أن دراسة بلونت وجونز كشفت أن التجارب الغربية والأسيوية والأفريقية تتباين في منظورها للقيادة المثالية حسب الخصائص البيئية الخاصة بكل منها (Blunt and Johns,1997,p6).

أن القيادة المثالية من حيث التسمية والدلالة تظل تحرك الكثيرين من أجل التوصل إلى نموذج يعبر عن النزوع بالقيادة إلى السمو كما يحقق التميز في تحقيق الأهداف وهذا ما سعى إليه لاري ستاوت (L.Stout) أستاذ كلية استوكهولم للاقتصاد فيما أسماه بالنظرية المثالية التي قدمها كنظرية للقيادة العلمية عام (2001). وهذه النظرية حددت ست قدرات حرجة تجمع تحت عنوان رأس مال القيادة إلى جانب أربعة استعدادات سمّاها ظروف القيادة. والقدرات الستة الحرجة لرأس مال القيادة هي: الرؤية، القيم التي تكون فلسفة القيادة، الحكمة، الشجاعة التي تكون التركيب الشخصي للقيادة الثقة، والصوت الذي يمكن القائد من التأثير بالآخرين (الشكل 3-1).

الشكل (3-1): مؤشر ستاوت للقيادة



Source: Stout, Larry (2006): Time for a Change, Destiny Image Publishers, Inc., Shippensburg, p11.

أما ظروف القيادة الحيوية الأربعة فهي: الموقع حيث القائد يمكن أن يمارس التأثير عن طريقه. الفترة التي تستدعي القيادة والحاجة إليها، المركز الذي ينقل سلطة القيادة، والأفراد الذين هم مستعدون للعمل من أجل القيادة. وقد حددت النظرية العمل الأساسي للقيادة المثالية الفعالة بتحريك الشركة بطريقة إيجابية نحو أهدافها، في حين أن إخفاق القيادة يمكن أن يرتبط بالظروف غير المواتية أو رأس مال القيادة غير الملائم الذي يسمى القيادة المضادة (Anti-Leadership). إن القيادة الفعالة هي التي تحقق التوازن في هذه القدرات الستة الحرجة في الظروف المواتية، في حين يؤدي النقص أو الزيادة في هذه الإستعدادات أو الظروف غير المواتية إلى قيادة غير فعالة.

أن هذا النموذج للقيادة المثالية يهتم بقياس القدرات حسب مدرجات (Scales) تمتد من (1 – 99) وإن المتوسط المثالي والمتوازن هو (70) وإن المتوسط أعلى من (90) والأدنى يكون أقل من (40) مما يؤشر ميل الفرد – القائد للقيادة المضادة. وإن الظروف تتحدد على مستويات تمتد من سيئة جدا إلى جيدة جدا. وإن القيادة الفعالة تكون في الظروف الجيدة والجيدة جدا في المجالات الأربعة.

أن القيادة المثالية ستظل تمثل نزوعا لدى القادة الذين يسعون لأن يكونوا محركات ملهمة حقيقية للمرؤوسين للآخرين الذين يتأثرون بهم في المجالات الأخلاقية (القيم والدلالات الإيجابية) وكذلك في النتائج وتحقيق الأهداف. كما أن القيادة المثالية تمثل مسعى ملحا للعاملين والمتعاملين مع هذه المؤسسات والشركات لأنها تقدم الضمانة بأن هذه المؤسسات والشركات تقوم بمسؤولياتها وتقوم بما هو جيد وأخلاقي وبشكل كفوء.

وفي ضوء ما تقدم تبدو القيادة المثالية هي التي تدرك طبيعة البيئة التي تعمل فيها وخصائص العاملين فيها لتستخدمها بطريقة تحقق من خلال نقاط قوتها وخصائصها الكامنة ميزة تنافسية وتميزا على الآخرين وخاصة المنافسين من البيئات الأخرى.

وفي دراسة مسحية أجريت في تايبيه (Taipei) في تايوان عن القيادة المثالية شارك فيها (255) قائدا إداريا و(699) من العاملين من شركات صغيرة ومتوسطة، ظهر أن القائد المثالي من وجهة نظر المشاركين في الدراسة هي أن يكون: إستشرافيا ذا نظرة إلى الأمام أكدها (74 ٪)، واسع الافق (58 ٪)، مهتما برعاية الآخرين (54 ٪)، منصفا (54 ٪)، نزيها (50 ٪)، ذكيا (49 ٪)، وملهما (44 ٪) (Chen,2004,p1).

وفي الولايات المتحدة تم تبني " مؤشر القيادة الوطنية National Leadership Index " من أجل التحفيز للقدرات القيادية من جهة وتقييمها سنويا للوقوف على مدى تمتع القيادة في الشركات بالثقة على المستوى الوطني من جهة أخرى. وكما يبدو من تبني المؤشر أنه يمثل العناصر الأفضل التي يجب أن تتمتع بها القيادة مما يجعله من المنظور الأمريكي بمثابة مؤشر للقيادة المثالية الأمريكية. وإشتمل المؤشر على ستة خصائص هي:

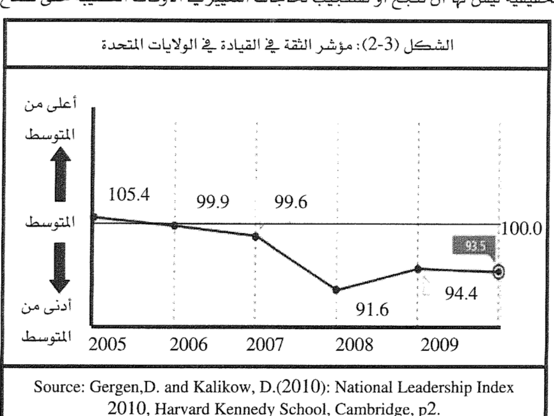
- الثقة (Trust).
- الجدارة أو المقدرة (Competence).
- العمل من أجل الجيد الخلاق (Working for the creator Good).
- القيم المتقاسمة (Shared Values).
- النتائج لمتحققة (Results).
- التواصل (Being in Touch).

أن الدراسة المسحية السنوية لعام (2010) التي أجريت لإستطلاع رأي الأمريكيين في قيادة المؤسسات الحكومية ومنظمات الأعمال أظهرت أن هناك أزمة في القيادة أكثر مما كانت في السابق، كما أن هناك أزمة في مؤشر الثقة في القيادة (أنظر الشكل 3-2).

3-5- رومانسية القيادة

إن القيادة الحقيقية بحد ذاتها تمتلك قدرا من السحر الأخاذ تتمثل في أن شخصا واحدا (القائد) هو المحرك لكل ما غيره في الشركة (أو المجتمع) ويتحكم بشكل مثير بمصيرها في النجاح والفشل. ومع أنه ليست كل قيادة هي قيادة حقيقية، حيث أن البعض تحدث عن القيادة بلا قيادة أو عن فراغ القيادة (Leadership Vacuum) في إشارة على من يكون القائد بدون تأثير القيادة (Graham, 2006, p3)، إلا أن القيادة الحقيقية ليس لها أن تنجح أو تستجيب لحاجات التغيير في الأوقات العصيبة حتى تصاغ

الشكل (3-2): مؤشر الثقة في القيادة في الولايات المتحدة



Source: Gergen,D. and Kalikow, D.(2010): National Leadership Index 2010, Harvard Kennedy School, Cambridge, p2.

حولها الأساطير وترسم لها الصور من فوق الجبال والغيوم التي تكون فيها محلقة في السماء بطريقة توحي بنوع من القدرات الخارقة التي لا يحدها المنطق أو لا يبرره علم

رشيد. وهذه هي القيادة الخارقة التي عادة ما ترتبط بقدر من التعلق والمحبة التي تسمح بصياغة الأساطير حولها. والرومانسية (Romance) تقوم على هذا القدر من الحب والتعلق من جانبي العلاقة المتمثلة بالقائد والمرؤوسين. أن نظرية العلاقات تقوم على شيء من القيادة الرومانسية التي تتقدم فيها العلاقات على المهام، والحب على القدرة على العقاب أو العوائد في الثواب. وإن القائد الرومانسي لسان حاله يقول: انا لا أريد علاقات رسمية وإنما علاقات إنسانية. في حين نجد المرؤوس الرومانسي يقول: أن السلطة أو المركز آخر شيء يقودني وإن ما يقودني حقا هو العلاقة القائمة على المحبة والإنسجام بالعمل.

إن النظريات التقليدية للقيادة قدمت القادة – الأبطال بطريقة لا يمكن تفسير القيادة وتأثر المرؤوسين والتابعين بالقائد إلا بطريقة رومانسية حافلة بالقوى الغامضة والقدرات غير الواقعية للقائد وتأثر التابعين تحت تأثير هذه القوى والقدرات.

إن الرومانسية (Romance) كانت موجودة على الدوام كنزوع عاطفي للارتباط والتأثير بالأشخاص والطبيعة والأشياء من حولنا، إلا أنها كحركة تجسدت بقوة مع صعود الثورة الصناعية التي حولت الحياة إلى أعمال (Business) والطبيعة إلى مصانع، والأفراد إلى عمال، والفكر إلى قواعد رشيدة، والعلاقات إلى مال ونقود، والحب إلى نوع من مبادلة التكلفة / العائد. لهذا كانت الرومانسية بمثابة حركة قوية وحافلة بالعودة إلى العاطفة مقابل الفكر الرشيد، والعودة إلى الطبيعة مقابل المداخن الصناعية، وإحياء للحب بدلا من الاقتصاد. ودور الفرد بدلا من آلة. وباختصار فإن المذهب الرومانسي (Romanticism) كانت هي النقيض للمذهب الصناعي (Industrialism). وهذا ما كان مع القيادة، فبدلا من الرأسمالي - رجل الأعمال- والتاجر الجشع الذي يلتمع مع الربح ويخبو مع الخسارة، هناك القائد الرومانسي الذي يأتي بالرؤية المحببة التي تركز على العاملين - البشر وعلى عواطفهم وحاجاتهم بطريقة إنسانية رقيقة جميلة وفتانة.

وفي الإدارة الحديثة فقد أعيد اكتشاف رومانسية القيادة في إعادة الاعتبار للمرؤوسين من خلال القائد الرومانسي بعد أن حولت المدرسة الكلاسيكية القائد إلى مركز وأوامر وتعليمات فنية صارمة والعاملين إلى تروس في الآلة الصناعية. لهذا تم طرح رومانسية القيادة من خلال رؤية القائد المرتكزة على المرؤوسين. وإن قادة

الرومانسية الموسيقية كانوا يجسدون ذلك عندما يحرك المايسترو بعصاه القصيرة حشد الموسيقيين بطريقة ناعمة ورقيقة مثيرة للإعجاب حيث الجميع يستجيب لكل حركة مهما كانت بسيطة وبانسجام الآلات والنغمات المتناسقة وبوقفة واحدة يتوقف الجميع بسيطرة كاملة وبرضى الجميع. وبهذا يتحقق الأداء الكلي للفريق بإرادة العاملين وشعورهم بأنهم يعملون الأفضل بإيماءات من القائد - المايسترو.

وفي الدراسات الإدارية المعاصرة فإن جيمس ميندل (J. Meindl) الذي تبنى النظرية البنيوية الاجتماعية (Social Constructionist) لتفسير العلاقة بين القيادة والمرؤوسين، أكد على أن القيادة تتأثر بشكل كبير بطريقة فهم المرؤوسين من خلال تفسيراتهم لشخصيته وسلوكياته وفاعليته (Avolio et al, 2005, p241). وفي هذا السياق من التحليل طرح ميندل رومانسية القيادة (Romance of Leadership)، حيث أظهر في دراساته المتعددة (بعضها مع باحثين آخرين) على دور القائد في الأداء الكلي وهذا ما يتحقق عندما يكون المرؤوسين والتابعين ذوي نظرة إيجابية حيال القائد وخصائصه (كانت دراسة Meindl and Ehrfich عام 1987 على الطلبة). ولقد طور ميندل وزملاؤه مقياسا لرومانسية القيادة (RLS) لقياس الفروق الفردية في هذا المجال .(Chemes,2001,p100)

أن رومانسية القيادة في هذه الدراسات تقوم على البعد الشعبي للقيادة حيث التابعين يتصرفون بضوء أفكارهم وتصوراتهم عن القائد وشخصيته ورؤيته الملهمة لهم مع تأثير أقل للعوامل غير الأخرى (Meindl and Ehrfich,1987,p91). ومع كل ماتثيره رومانسية القيادة من لمسات محببة وعواطف طيبة تساعد في إثراء دور القيادة القائمة على العواطف والذكاء العاطفي، إلا أنها سرعان ما تبتعد عن الواقعية وربما الرشد في تقييم القيادة حين لا تنظر منها إلا الصورة العامة والإنطباعات المثيرة فيها وتتجاهل ما ينجم عنها من مخاطر وأخطاء القيادة وسقطاتها وتهورها البعيد عن المنطق والرشد فيه. وإن الكثير من إعجابنا بالقادة إنما هو يخفي الكثير من خطاياهم التي إرتكبوها بحق مرؤوسيهم دون أن ينالوا الكثير من النقد واللوم عليها لأنهم القادة الذين حرّكوا مشاعرنا (أنظر الإطار 1).

الإطار (1): متلازمة نابليون

ليس من الصواب التهوين من القائد كما أنه وبنفس القدر من الأهمية التهويل من دور القائد والقيادة. إن القيادة قد تتخذ القرارات المهمة ولكن الاهم ماذا يحدث لهذه القرارات ؟ هل تنفذ بحماسة ووعي من مرؤوسين ذوي ثقة وولاء أم يتعثر التنفيذ لأن المرؤوسين لا يجدون فيها مبررا أو دافعا للتنفيذ؟. إن متلازمة نابليون (Napoleon Syndrome) تفسر جانب من هذه المشكلة. فمن الخطأ أن يتم الميل إلى الصفر عند النظر إلى المرؤوسين وإرجاع كل ما يحدث وينجز إلى القائد – الفرد – الفريد – الخارق – الفائق. لأن مثل هذه النظرة لا ترى إلا جانبا من الصورة الكلية يتمثل في القائد وإرجاع كل شيء إليه وربما القفز على أخطائه وتحميلها للمرؤوسين. وهذا ما يفعله الأفراد (وحتى الشعوب) المعجبون بهذا النوع من القيادة. وهذا ما فعله الكثيرون مثلا مع نابليون. فهم ينظرون إلى نابليون على أنه صاحب القرارات الكبيرة والحصار القاري على أوروبا ، ولكن لا ينظرون ماذا فعل بجنوده وكيف أنه في (1819) ضحى بكل جنوده في شتاء موسكو وفي معارك خاسرة (Dive, 2007, pp35-36). وهذا ما نجده أيضا في الشركات التي تبدو القيادة التسلطية في حالات كثيرة هي قيادة الشخص الواحد المتميز والفريد الذي لا يخطئ ، وإن قيادته تقدم نماذج للتفوق ودروسا متعلمة يمكن أن تدرس في أرقى الجامعات والمراكز الإدارية حيث الإنجازات هي إنجازات القائد والاخطاء هي اخطاء الآخرين في الشركة. إن القيادة التسلطية تشيع جو متلازمة نابليون، في حين أن القيادة الديموقراطية تقدم بديلا تشاركيا ضد هذه المتلازمة.

Dive, B. (2008): The Accountable Leader, Kogan Page, London.

ويمكن أن نشير بعد كل ما تم عرضه إلى خصائص القيادة الرومانسية وكالآتي:

- القيادة هي التأثير على الأساس العاطفي بالعاملين (ليس بالخبز وحده يحيا الإنسان).
- التركيز على العلاقات الخاصة بين القائد والعاملين حيث في هذه العلاقة هناك بصمة فريدة (Unique).

-الإنسجام هو مصدر القوة في القرار والتنفيذ في القيادةالرومانسية.

-ثقافة ربح – ربح ضرورية من أجل علاقات خاصة.

إن رومانسية القيادة يجب أن تفهم في سياق التكامل مع متطلبات القيادة الأخرى وليس بصيغة أحداث التنافي بالتبادل (Mutual Exclusively)، أي ظهور حدث يؤدي إلى إلغاء الأحداث الأخرى. وهذا ما دعا ثومسون في حديثه عن قائد المستقبل إلى التأكيد على ضرورة الربط و الجمع بين القلب (الرومانسية) والاسلوب أو الطريقة (الهندسية) في القيادة في سياق دعوته للتكامل بين صوت القلب والمطرقة في القيادة (Thomson,2009,pp292-293).

6-3- واقعية القيادة

إن القيادة ليست هي الحالة الخارقة أو إطار للمعجزة التي لا يمكن النظر إليها على أساس مفارق لكل ما هو واقعي ومنطقي رشيد. ففي حالات كثيرة تبدو القيادة واقعية رشيدة وتقدم الدليل تلو الدليل على أنها جزء من البيئة التي تعمل فيها ومن الحياة اليومية التي تواجهها أكثر مما هي جزء من الخيال المتصور في ظل رغبة محمومة للنظر إلى القائد على أنه الشخص غير العادي والتأثير غير المسبوق على الأفراد وفق آليات غير مفهومة يتم إدخالها ضمن الكارزما والقائد الفائق (Superleader).

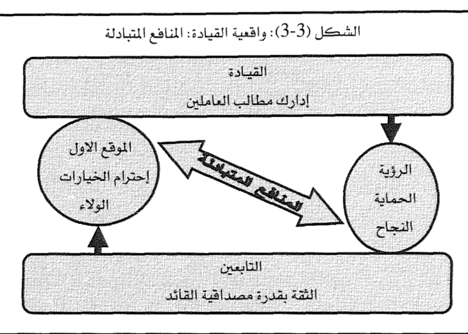
إن واقعية القيادة يمكن تقديمها على أساس أن هناك منافع متبادلة بين القادة والمرؤوسين تفسر لماذا البعض يكونون قادة والبعض يكونون تابعين. وبهذه المنافع المتبادلة يمكن استمرار القيادة وتأثيراتها على الآخرين.

إن المنافع المتبادلة (Mutual Benefits) هي بمثابة العقد الاجتماعي غير المكتوب بين القائد وتابعيه، وهي التي تمكّن القائد من الحصول على ما يريد منهم من مرؤوسيه وتابعيه، وبالمقابل تمكّن التابعين من الحصول على مطالبهم التي تحركهم وتحفزهم من القائد.

والسؤال الذي يطرح نفسه هو: ما هي هذه المنافع التي يمكن أن تفسر القيادة ؟. إن الشكل (3-3) يوضح هذه المنافع التي يقدمها الطرفان من أجل أن يحصل كل طرف على ما يريد من الآخر.

إن القائد هو الذي يحصل على الموقع المؤثر الأول وتقبل قراراته على أنها قرارات التابعين الذين يقودهم، كما انه يتوقع منهم أن يحصل على الاحترام لهذه القرارات والولاء من العاملين والالتزام وربما أيضا أن يحظى أحيانا بصورة الكارزما في قصص التابعين عنه.

الشكل (3-3): واقعية القيادة: المنافع المتبادلة



وفي المقابل فإن التابعين يحصلون من القائد على الرؤية حول ما هو الأفضل للجميع، كما يحصلون على الحماية لأنهم يجسدون هذه الرؤية ويمثلون ما تتطلبه منهم، كما أنهم يحصلون على النجاح الذي يحققه القائد. فعندما تنجح شركة فورد يقال للعاملين فيها إنكم فورديون (Fordists) وشركة (HP) يقال لهم أنكم " بكارديون " أو العاملين في هويلت بكارد (Hewlett-Packard) تمييزا عن غيرهم. وهذا ما ينطبق على القادة الذين عند نجاحهم يضيف نجاحهم على العاملين سمات معنوية في الانتماء للقائد وسمات مادية في وضع باجات القائد على صدورهم.

وأخيرا فإن المنافع المتبادلة لا يفترض بها أن تكون متكافئة وإنما ما يقتنع كل طرف بأنها كافية من أجل أن يلعب دوره في هيكل القيادة – التابعين، وهذا ما على القائد أن يعمل على تحقيق قدر من التوازن فيه.

7-3- سايكولوجية القيادة

القيادة كما نعرفها هي القدرة على التأثير، وهذا التأثير يمكن أن يمتد بين نهايتين قصويتين، النهاية القصوى ذات التأثير الأدنى المتمثلة بالإدارة حيث المدير ليس له تأثير بذاته وإنما يجبر الآخرين بقوة الردع الناجمة عن المركز الإداري. والنهاية القصوى ذات التأثير الأعلى هي القيادة الحقيقية والقائد- البطل أو ذو الرؤية أو الكارزما أو القائد الفائق (Super-Leader)... إلخ وأصحاب النهاية القصوى الأولى (المديرون) يتطلعون للقيادة بإعجاب وربما يتعجب: كيف يستطيع القائد أن يحرك الآخرين بدون أوامر أو التلويح بالقوة الرادعة ؟. في حين نجد أصحاب النهاية الثانية منشغلين بحقيقة واحدة تتعلق بالحاجات الأساسية أو القوى المؤثرة الأساسية التي تحرك المرؤوسين. إن حاجة القيادة للمرؤوسين (كما في النظام الأبوي وعلاقة الأب – الطفل أو التابع الخادم)، لا يمكن أن تفسر القيادة إلا في المدى القصير وفي نطاق ضيق جدا من أنماط القيادة. فالقيادة الفاشلة "الرديئة القائمة على إخضاع العاملين بقوة الردع وتديرهم بالاوامر الصادرة " لا يمكن أن تستمر طويلا مهما كانت الظروف التي تشجعها من قبل التابعين ".

والسؤال الذي يطرح نفسه هو: كيف إذن تستمر القيادة في التأثير الأقصى في المدى البعيد وهو ما تحتاجه الشركات وتطلبه من القيادة ؟. والإجابة تتمثل في خصائص وقدرات القيادة التي تلائم العاملين من أجل تحقيق النجاح، وهذا النجاح هو الطاقة المحركة لدورة جديدة أعلى من التأثير فيما يسببه حلزون التأثير القيادي في الآخرين.

إن سايكولوجية القيادة تشير إلى هذه الخصائص والسمات التي تعمل من أجل تعظيم القدرة الشخصية للقائد على التأثير في الآخرين. ومع تأكيدنا على أنه ليس هناك خصائص وسمات محددة تصلح لكل زمان ومكان أولكل شركة أو مؤسسة أولكل موقف وسوق، إلا أن ثمة خصائص وسمات في الشخصية تعمل بأرجحية أكبر لصالح التأثير بالآخرين بشكل فعال. وفي هذا المجال يمكن أن تعود إلى نظرية سمات الشخصية الكبرى الخمس (Big Five Personality Traits) والتي سبق عرضها في الفصل الثاني وهي: الانبساط (Extroversion)، المقبولية (Agreeableness)، الضمير

الحـي (Conscienceless)، الاتـزان العـاطفي (Emotional Stability)، و الانفتـاح علـى التجارب (Openness to Experience).

3-7- سوسيولوجيا القيادة

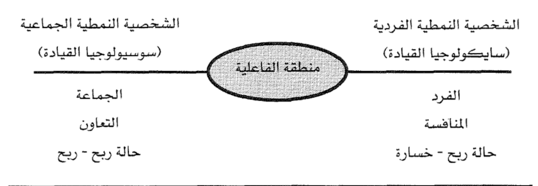
القيادة هـي نتاج بيئتها الإجتماعية والثقافة الـتي تمارس فيها القيادة. إنها تحمل الكثير من الخصائص الجماعية التي تظهر مألوفة ومتكررة ونمطية في ثقافة معينة لمجموعة من الناس. إن إليزابث كانتر (E.Kanter) تحدثت عن ثقافة رعاة البقر (Cowboy Culture) لتشير إلى نمط من القيادة القائمة على المنافسة والصراع والممثلة لثقافة انتهاز الفرص بصيغة إدارة لحظة بلحظة. ويعزي البعض تراجع الإدارة الأمريكية عن مجاراة المنافسين اليابانيين في أسواقهم الداخلية والخارجية إلى مثل هذه الثقافة التي فقدت سيطرتها على المنافسة (دنكان، 1991، صص296-7). وبقدر هيمنة الفردية على العمل القيادي في الغرب، في حين أن القيادة عند اليابانيين تبدو أكثر ميلا للجماعية والتشارك. وهذا يعني مقاربة نمط القيادة في الغرب للشخصية الفردية النمطية التي ترتبط اكثر بمجال إهتمام سيكولوجيا القيادة (Psychology of Leadership)، في حين أن نمظ القيادة اليابانى يشير إلى القرب من الشخصية النمطية الجماعية التي ترتبط بمجال إهتمام سوسيوموجيا القيادة (Sociology of Leadership) (الشكل 3-4).

ويمكن القول أن سوسيولوجيا القيادة تقوم على بعدين أساسيين:

الأول: نمط العلاقات الإجتماعية بين القادة والمرؤوسين أنه يمثل رأس المال الإجتماعي في كل مجموعة بشرية تعكس بخصائص إجتماعية من العلاقات الإيجابية والثقة في مجالات العمل في الشركة، وهذا النمط من العلاقات يحدد مدى التشارك والجماعية بين القائد والمرؤوسين وهذا التشارك يمكن أن يمتد بين نهايتين قصوتين. الأولى تكون عند القيادة المتسلطة التي تقوم على الفردية والتنافس والبروز على حساب المرؤوسين الذين لا يمتلكون نفس الفرصة ولا يستطيعون البروز بسبب حالة التنافس كما في مباراة الشخصين - المجموع الصفري. حيث أن بروز أو قوة الأول يعني عدم بروز أو قوة الثاني (ثقافة ربح – خسارة). في حين تكون النهاية

القصوى الثانية هي القيادة الجماعية التي تقبل التشارك وتقوم على التعاون والبروز بالجماعة.

الشكل رقم (3-4): سيسيولوجيا القيادة



ولا شك في أن الشركات اليوم تدرك أن الفردية والجماعية هما وجهان لعملة الفاعلية التنظيمية، وان على القيادة أن تبتكر الأساليب والطرق من أجل تحقيق فاعلية الجمع بين الإثنين. وهذا ما يمكن تحقيقه في منطقة الفاعلية التي تجمع في مزيج ذكي وفريد بين الفردية (القائد الفعال) والجماعية (العلاقات الإيجابية مع المرؤسين لتحفيزهم وتمكينهم الإداري لتحقيق الأهداف).

ثانيا: أسلوب القيادة: إن عالم الإجتماع ماكس ويبر (M.Weber) حدد من منظور إجتماعي ثلاثة أنواع من السلطة التي يمارسها القادة على مرؤوسيهم وهي: القيادة المتسلطة التي تميل إلى اصدار الأوامر وعلى المرؤوسين التنفيذ. وهذه تكون في حالات قليلة ذات إنتاجية عالية ولفترة قصيرة عادة ولكنها في أكثر الأحيان والظروف تكون ذات إنتاجية منخفضة وعلاقات عمل تتسم بالسلبية وعدم التعاون. والنمط الثاني يتمثل بالقيادة الديمقراطية التي يناقش فيها القادة المشكلات والخطة مع المرؤوسين ومن ثم تقديم التوجيهات وتلقي التغذية العكسية عما تم من تحقيق للنتائج. وهذه القيادة تكون على الأرجح ذات إنتاجية أعلى في حالات كثيرة لانها تتسم بالتعاون والتشارك الذي يعزز المسؤولية الجماعية عن العمل. والنمط الثالث هو القيادة المتساهلة (قيادة النادي الطوعي) التي تميل إلى المرونة والتفاعل الحر وهذه عادة ما تكون أقل انتاجية (Goethals et al.,2004)

إن سوسيولوجيا القيادة تشير إلى أن القيادة لا تعمل في فراغ وأن القائد ليس آلة لإصدار القرارات، كما أن المرؤوسين ليسوا أدوات مبرمجة للتنفيذ، وإنما هناك بنى وعلاقات وقيم إجتماعية تمارس من خلالها القيادة تأثيرها الفعال وتوظيف مزايا رأس المال الإجتماعي في شبكاته الإجتماعية وعلاقات الثقة والمعايير المؤثرة في الأفراد لتحقيق ميزة تنافسية والمهام وتحفيز العاملين عبر قيم ومعايير وعناصر القوة الإجتماعية القائمة على التعاون والتشارك والتماسك بين الجماعات والأفراد بما يحقق بأقل قدر من علاقات التوتر والتضارب في المصالح بين القيادة الإجتماعية والأفراد – المرؤوسين.

3-9- أخلاقية القيادة

يبدو أننا بإستمرار نمر بإعادة إكتشاف القيادة ولكن في كل مرة نميل في هذا الإكتشاف لجعل القيادة أكثر أخلاقية وعظمة في المعاني والدلالات. والقيادة لأنها في الموقع الأعلى والابرز عادة فأنه وبفعل هذا الموقع البارز تتحمل مسؤولية أخلاقية تمارس دورا مؤثرا ومحفزا لجميع العاملين. أن القول بأن القيادة هي القدوة لا بد أن يعني أن ما تفعله القيادة هو مثال ونموذج لما يجب أن يفعله العاملون في المواقف المماثلة. لهذا ففي الشركة التي يكون فيها القائد لا يتورع لتحقيق أهدافه عن إستخدام أية وسيلة حتى وإن كانت لاأخلاقية ولا يتردد في تبني أية سياسة حيال المنافسين حتى لو كانت غير عادلة، أو قبول أي منتج ما دام غير محظور قانونا مهما كان في مزعزعا للقيم أو مؤذيا، فأنه بالتأكيد يمثل نموذجا للقائد اللاأخلاقي ويعمل على إعادة إنتاج نموذجه اللاأخلاقي في العاملين.

وفي الإدارة وشركات الأعمال نحن نستخدم مصطلحات كثيرة مثل " أخلاقيات الأإدارة Management of Ethics " أو أخلاقيات الأعمال (Business Ethics) أو مدونة الأخلاقيات (Code of Ethics) وغيرها، لتشير بوضوح أن هناك مجالا بالغ الاهمية هو مجال الأخلاقيات يؤثر في الإدارة والقيادة على حد سواء. وإن الكثيرين يعتبرون هذه الاخلاقيات بمثابة إعادة هيكلة وعملية إعادة بناء التوازن في الأعمال بين كفتين. الأولى تتمثل في المصالح الخاصة للأعمال التي يعبر عنها بتعظيم الربح وصنع النقود وزيادة قيمة الشركة لخدمة حملة الأسهم حيث المسؤولية الأساسية للأعمال هي المسؤولية الإقتصادية في تعظيم قيمة حملة الأسهم (Shareholders). والثانية هي المصالح

العامة التي يعبر عنها بالمسؤولية الإجتماعية وأخلاقيات الإدارة وتوخي المنافع العامة مصلحة المجتمع والبيئة التي تعمل فيهما الشركة وأطراف كثيرة يتأثرون بأعمال الشركة ويؤثرون فيها هم أصحاب المصلحة (Stakeholders). حيث أن مسؤولية الأعمال هي مسؤولية إقتصادية (لخدمة حملة الأسهم) وإجتماعية أخلاقية (لخدمة المجتمع والأطراف الذين يتأثرون بها) وبيئية (حماية البيئة لإبقاء الارض مكانا صالح للعيش وللقيام بالأعمال). وهذه المسؤوليات الثلاث هي المكونات الأساسية لمفهوم الإستدامة (Sustainability).

أن أخلاقيات القيادة تشير إلى:

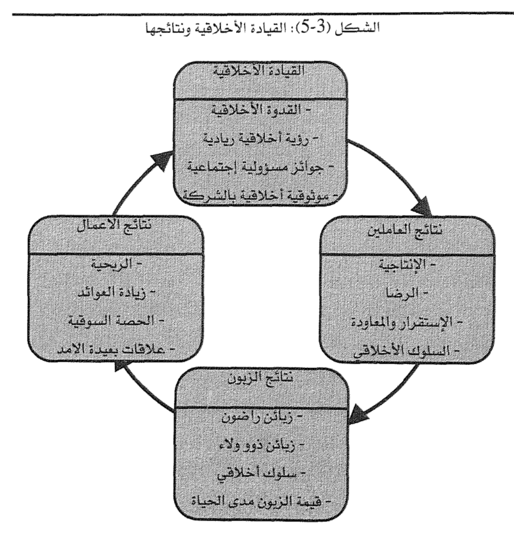
1- القائد – القدوة:
2- القيادة كطريقة للقيام بالأعمال
3- كخيار أخلاقي في المفهوم والممارسة
4- الميزة التنافسية الأخلاقية في بيئة أعمال تزداد فيها المخاطرة جراء عدم الأخلاقيات في ممارسات الشركات.

ويروي بيتردراكر (P.Drucker) فيلسوف الإدارة المعاصر أن مدرس التاريخ الذي علمه في المدرسة الثانوية طلب مرة من طلاب صفه قراءة عدة كتب عن الحرب العالمية الأولى وكان المدرس قد خاض غمار الحرب وجرح فيها. وعندما بدأ الطلاب مناقشة الكتب، أشار أحدهم إلى أن كل الكتب تؤكد على عدم كفاءة القيادات التي خاضت الحرب . فما كان من المعلم إلا أن صرخ قائلا: أتدرى لماذا ؟. لأنه لم يقتل عدد كاف من الجنرالات في تلك الحروب. لقد مكثوا في الصفوف الخلفية، وتركونا نقاتل ونموت (خلاصات، 1996، العدد العاشر، ص3).

إن مفهوم القائد الكارزما (Charismatic Leader) تم طرحه أولا على أساس الشخصية الجذابة والكفاءة العالية، وفيما بعد القائد ذو الرؤية (Visionary Leader) أي القائد الذي لديه رؤية ملهمة يتمكن من خلالها من تحقيق تكامل كل أجزاء الشركة (Pohlman et al.2000,p6). ثم القائد الثقافي (Cultural Leader) (Daft,2002,p96)، ليأتي التأكيد على القائد الأخلاقي (Ethical Leader) (Bellingham,2003,p15). أن أخلاقيات القيادة تتمثل في أن يكون القائد قدوة

أخلاقيــة وإن يجعــل الأخلاقيــات مــن معــايير الأداء شــأنها شــأن معــايير الاداء المــالي والإقتصــادي. بهــذه الأخلاقيــة يســتطيع أن تضــمن القيــادة قــدرا مــن التــوازن لازالــت شــركات الأعمــال تفتقــر إليــه في تأكيــدها المســتمر علــى مســؤوليتها الإقتصــادية في تحقيق الربح وصنع النقود على حساب جميع الأطراف التي لها دور أساسـي في ظهورهـا (كالمجتمع الذي وفر لها الموارد وبيئة الأعمال الملائمة) والعـاملين (الـذين مكنوهـا مـن تقديم الأفكار الجديدة وتحويلها إلى منتجاتها الجديدة ومن ثم إنتاجها وإيصالها للسـوق كمنتجات قابلة للبيع)، والزبائن (اللذين فضلوا هذه الشركة على غيرهـا وسـاهموا في بقائها ونموها كشركة مربحة) (انظر الشكل 3-5).

الشكل (3-5): القيادة الأخلاقية ونتائجها



Source:C. Kerns(2005): Value-Centered Ethics, HRD Press, Inc., Massachusetts,p28 (بتصرف).

أن أخلاقية القيادة تعتبر اليوم شرطا للقيادة الفعالة وليس منة من القيادة وإن الشركات التي تعرضت للإنتهاكات الأخلاقية دفعت ثمنا غاليا كشركة وكقيادة على حد سواء. وإن شركة إنرون (Enron) في إفلاسها وسحب قادتها إلى المحاكم والسجون تقدم الدليل الصارخ على أن أخلاقية القيادة هي الشرط الأول للنجاح في القيادة وفي الأعمال وكذلك في المجالات الأخرى.

إن القائد الأخلاقي ليس بالضرورة نبيا مبشرا بمذهب أخلاقي (أو ديني) ولا هو داعية أو فيلسوف أخلاقي، إنه وقبل كل شيء مدير شأنه شأن المديرين الآخرين، إلا أنه مع ذلك لديه خصائص متميزة تجعله قائدا في مجاله وفي مقدمتها:

أولا: أنه ذو رؤية أخلاقية: فكما يمتلك رؤية إستراتيجية في المنافسة أو التكنولوجيا وغيرها، لا بد أن تكون لديه رؤية أخلاقية لقيادته. وهذه الرؤية تتميز بأنها ذات بعد أخلاقي مما يضفي على خياراته الإستراتيجية سمة أخلاقية واضحة من حيث أن نجاحه في الأعمال لا يتعارض مع نجاحه في الأخلاقيات داخل الشركة أو في السوق خارجها.

ثانيا: أنه يتمتع بالحس الأخلاقي في التعامل اليومي مع الأنشطة والمشكلات اليومية. فهو ليس مدير محايد من الناحية الأخلاقية عند النظر في أية جولة إدارية تفقدية بين موظفيه أو قراءة تقارير حول تكتيكات الشركة الإعلانية أو السعرية.. الخ. وهو بهذا الحس يمثل الممارسة الأخلاقية الحية التي تذكر موظفيه باستمرار بما عليه القيام به أخلاقيا.

ثالثا: إنه ذو مقاييس أخلاقية واضحة سواء في الحكم على ما تقوم به الشركة أو منافسيها أو في تقييم العاملين. فليس الكفاءة وحدها تحدد من هو الأفضل وإنما الأخلاقيات أيضا. وإن المقياس الأخلاقي في تقييم الأداء على المدى الطويل هو الأكثر أهمية في رؤية الشركة ونجاحها المستدام.

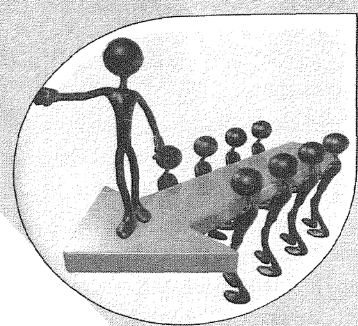
رابعا: العلاقات الأخلاقية مع أصحاب المصلحة سواء مع الزبائن أو الموردين ومع المنافسين (وهؤلاء قد يجرون الشركة إلى صراعات تؤدي بسهولة إلى مآزق أخلاقية) وكذلك مع الحكومة والجمهور والأطراف الأخرى. إن هذه العلاقات قد تكون فرص وتهديدات من منظور الكفاءة ولكنها قيود حقيقية من الناحية الأخلاقية.

لتظل ملاحظة أخيرة هي أن القائد الأخلاقي كان مبشرا دينيا (الرسول العربي الكريم – ص – حيث قال: إنما بعثت لأتمم مكارم الأخلاق) وكان هذا إرهاصا حضاريا مبكرا ، وإن التطور الحالي أخذ يقود من جديد لذلك الإرهاص بأبعاد دنيوية جديدة ترتبط بالأعمال بكل ما تعنيه من معايير مادية.

وبهذه الطريقة يمكن تحقيق الميزة التنافسية من خلال الأخلاقيات من خلال العاملين، الزبائن، والموردين ذوي الإتجاهات الأخلاقي. وأيضا من خلال تشكيل القيم الجديدة في مجال الأعمال. بما يجعل هؤلاء القادة الأخلاقيين بمثابة صانعي القيم (Value Shapers) في مجال أعمالهم (Freiberg,2001,pp92-93).

المصادر

1. دنكان، و.جاك(1991): أفكار عظيمة في الإدارة، ترجمة محمد الحديدي، الدار الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة.
2. دراكر، ف. بيتر(1996): العدد العاشر،
3. Bellingham,R.(2003): Ethical Leadership, HRD Press,Inc. Amherst.
4. Daft, R.L. (2002): Management, South-Westren, Australia.
5. Dive, B. (2008): The Accountable Leader, Kogan Page, London.
6. Freiberg,K. (2001): Leaders Ethics, Graw-Hill/Dushkin Guilford.
7. Fuchs, B. (2004): Romance, Rutledge, New York.
8. Gergen,D. and Kalikow, D.(2010): National Leadership Index 2010, Harvard Kennedy School, Cambridge
9. Goethals, G.J. et al.(Eds)(2004): Encyclopedia of Leadership, Sage Publitions, Inc. Thousand Oaks.
10. Kerns, C.(2005): Value-Centered Ethics, HRD Press, Inc., Massachusetts.
11. Meindl,J.R. and Ehrfich,S.B.(1987): The Romance of Leadership and The Evaluation of Organizational Performance, The Academy of Management Journal, Vol(30), No.(1), March, pp91-108.
12. Messick, D. M. and Dramer, R. M. (2004): The Psychology of Leadership, Routledge, New York.
13. Pohlman, R.A. and Gradiner, G.S.(2000): Value Driven Managemet, Amacom, New York.
14. Pohlman,R.A. et al.(2000): Value Driven Management, Amacom, New York.
15. Robbins, S.(2005): Essential of Organizational Behavior,Pearson Prentice Hall, New Jersey.
16. Stout, L.(2006): Time for a Change, Destiny Image Publishers, Inc., Shippensburg.



الفصل الرابع
المدخل إلى الأبتكار

4-2- مفهوم الإبتكار

4-3- الإبتكار والاستراتيجية

4-4- نظريات ونماذج الإبتكار

4-5- العملية الإبتكارية

4-6- عوامل تحسين فرص الإبتكار

4-7- العلامات الدالة على الإبتكار في الشركات

4-8- معوقات الإبتكار

4-9-الإبتكار والحالة القائمة

أولا : الآخذون بالمخاطرة والنافرون منها

ثانيا : الشركة الإبتكارية والصناعة

4-10- الإبتكار وثقافة الشركة

4-11- دور القيادة في المنظمة الإبتكارية

❖ المصادر

4

الفصل الرابع
المدخل الى الإبتكار

4-1- المدخل

لا شك في أن التطور هو السمة الأبرز في حياة الإنسان منذ ظهوره الأول على وجه هذه الأرض. فلقد تراكم هذا التطور منذ ذلك الظهور الأول بمعدلات متباينة بفعل القدرة العقلية العظيمة التي يتميز بها الإنسان على كل الكائنات الأخرى التي تشاركه هذه الأرض، في كونه قادرا على أن يطوّر ويبتكر الأشياء الجديدة. ولعل التطور الأهم والإبتكار الأعظم الذي قام به الإنسان هو ذلك التطور الحضاري الشمولي وأكاد أقول الإبتكار الحضاري العظيم الذي إنتقل فيه خلال العصور التأريخية المختلفة بكل ما تعنيه من تطور في العناصر المكونة والسائدة فيه في وثبات حضارية بما يجعل كل عصر يمثل منعطفا نوعيا متميزا عن العصور التي سبقته.

وقد أثبت الإنسان في كل هذه العصور أنه ليس الأكثر قدرة على البقاء مقارنة بالكائنات الأخرى حسب، بل أنه أيضا الأكثر قدرة إبتكارية بشكل لا يقارن. فلقد إنتقل الإنسان في هذا التطور عبر عصور تأريخية مهمة. حددها الفين توفلر (A.Tofler) وفق نموذج الموجات الثلاث لتطور المجتمعات بثلاث ثورات أو موجات: الموجة الأولى وتتمثل بالثورة الزراعية (قبل عشرة آلاف سنة)، الموجة الثانية تتمثل بالثورة الصناعية (التي بدأت قبل ثلاثمائة سنة)، وأخيرا الموجة الثالثة وتتمثل بثورة المعلومات (التي ستكتمل خلال العقود القليلة القادمة) (توفلر، 1990، ص17-18).

في حين حددها بيرنارد بور (B. H.Boar) بخمسة عصور تأريخية (أنظر الشكل 4–1) هي:

أ - العصر البدائي (Nomadic Age): وكانت فيه قاعدة الثروة هي القدرة على الصيد.

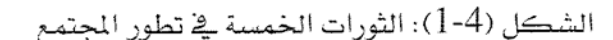
ب – العصر زراعي (AgrarianAge): وكانت فيه قاعدة الثروة في المجتمع هي الأرض الزراعية (Farmland) ورمزها المحراث الزراعي.

ج – العصر التجاري (Mercantile Age): وكانت قاعدة الثروة فيه هي تبادل السلع أوالتجارة المقادة بالشركات التجارية.

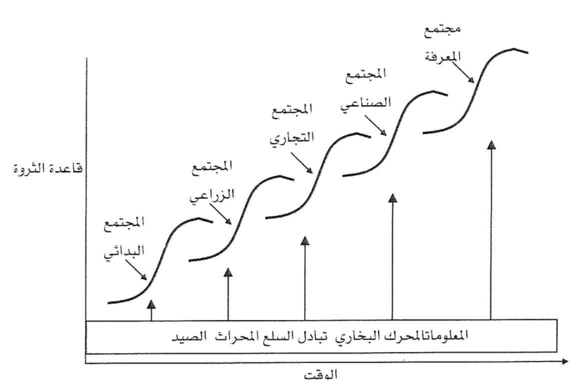
د – العصر الصناعي (Industrial Age): وكانت قاعدة الثروة فيه تتمثل بالأرض والعمل ورأس المال ورمزها المحرك البخاري.

هـ – عصر المعلومات (Information Age): وفيه قاعدة الثروة والقوة تتمثل بالمعلومات والمعرفة والقدرة على تكوينها وتراكمها وتقاسمها وإستخدامها بكفاءة عالية، ورمزها المعلومات المعالجة بالشركات المحوسبة وكثيفة المعرفة.

ومما يلاحظ على هذا التطور أنه في كل عصر كانت تتنامى فيه قاعدة الثروة وتتنامى قاعدة المعلومات المتراكمة أكبر من العصر أو العصور الذي سبقته، وهذا ما أدى إلى تنامي قدرة الإنسان على التطور والتحكم فيه أكثر، والأهم تنامي قدرته على الإبتكار. وهكذا يبدو عصرنا هو الأكثر إبتكارا وشركاته هي الأكثر إستعدادا للإبتكار بكل أنواعه وإتجاهاته بما في ذلك الإبتكارات أو إستخداماتها السوداء واللاأخلاقية.



الشكل (4-1): الثورات الخمسة في تطور المجتمع



Source: Bernard H.Boar: Strategic Thinking for Information Technology John Wiley and Sons, Inc, N.Y, p5.

أن أهم ما يلاحظ على الشركات في الوقت الحاضر هو هذا التسارع في تحسين المنتجات الحالية وإدخال المنتجات الجديدة، مما يجعلها تعيش فيما يشبه انفجار المنتجات الجديدة والتزايد شبه الأسي لهذه المنتجات. ولعل أحد الأسباب الأساسية لذلك هو التطور الحاصل في رؤية الشركة إلى الإبتكار والاستثمار فيه بوصفه النشاط الذي يحقق قيمة مضافة عالية والسلاح التنافسي في السوق الحالية التي أبرز سماتها وربما تهديداتها هو عدم وجود ضمانة أكيدة في المحافظة على الحصة السوقية. لأن الشركة التي لا تطور منتجاتها ستقوم الشركات المنافسة بذلك مما يهدد تلك الحصة. وإن الشركة الناجحة اليوم هي التي تطور منتجاتها بوتيرة أسرع من الشركات المنافسة أو تكون أكثر قدرة منها على الاستجابة لحاجات الزبائن أو في تقديم قيمة حقيقية مكافئة لما يدفعونه. وفي كل هذه الحالات أصبح الإبتكار أحد مقاييس الأداء التنافسي للشركة من أجل البقاء والنمو في السوق.

كما أن الشركات بدأت تهتم بشكل منظم ومكثف بالحاجة إلى الإبتكار وذلك بإعطاء الأولوية لبرامج التدريب على الإبتكار. ففي مسح حديث وجد أن (25٪) من كل الشركات الأمريكية التي تستخدم أكثر من (100) عاملا تقدم تدريبا في مجال الإبتكار لعامليها. وهذا يمثل زيادة بمقدار (540 ٪) في السنوات الأربع. وحسب مجلة البزنس ويك (Business Week) فإن أكثر من نصف شركات (Fortune-500) ترسل مديريها التنفيذيين وبقية العاملين في المستويات المختلفة إلى برامج التدريب في مجال الإبتكار مما بات يعكس أيضا أن الإبتكار يمكن أن يتعلم وإن القدرة على الإبتكار ليست مقيدة بإختيار القلة (Mealiea and Latham, 1996, p451).

وهذا ما جعل دراكر (P.F.Drucker) يشير إلى أنه منذ الحرب العالمية الثانية أصبح البحث والتطوير موضة سارية وتبذل مبالغ طائلة من الأموال عليها، إلا أن النتائج في الكثير من الشركات كانت مجرد تحسينات وليس إبتكارات (دراكر، 1995، ص242).

وإذا كان الفيزيوقراط (Phsiocarats) في القرن الثامن عشريؤكدون على أن الزراعة هي التي تنشئ الثروة، ودعاة المدرسة التجارية (Mercantilists) في القرن الثامن عشر أيضا يرون أن التجارة هي التي تنشئ الثروة، ودعاة الثورة الصناعية يرون أن الآلات الميكانيكية من قبل والبخارية والكهربائية فيما بعد ومنذ الخمسينات

الإلكترونية هي التي تنشئ الثروة، فأن الإبتكار ومنذ عقود قليلة ماضية أصبح هو الذي ينشئ الثروة وهو الذي يعطي للشركة القائمة على الإبتكار القدرة على المنافسة والوصول إلى المنتجات الجديدة وإلى الزبائن والأسواق الجديدة أسرع وبما هو أفضل من منافسيها وهذا هو قانون المنافسة الأساسي الذي يسود عالم الأعمال في الوقت الحاضر.

2-4- مفهوم الإبتكار

أن هذا التحول نحو الإبتكار والشركات القائمة على الإبتكار يعود إلى حقيقة أن الشركات أصبحت تمتلك الموارد الكبيرة والتقنية العالية والخبرات الفنية والإدارية الخاصة بالتعامل مع الإبتكار بوصفه نشاطا منظما ومتميزا من أجل الوصول إلى ما هو جديد كليا (الإبتكار الجذري أو الإختراق) أو جزئيا (الإبتكار التدريجي أو التحسين). والأهم هو امتلاك هذه الشركات لرؤية استراتيجية للابتكار تمكنها من تحقيق الميزة التنافسية من الإبتكار. ومما يدل على هذا التحول هو الزيادة الكبيرة في الموارد المخصصة للبحث والتطوير. حيث أن الشركات في قطاعات أساسية في دول الأوسيد (OECD) تقوم بتخصيص موارد على (R & D)أكثر مما تخصص على المعدات والمصانع الثابتة. كما أن واحدا من العوامل الأساسية المؤدية إلى أن تقدم اليابان تنويعا أكبر وتطويرا أسرع لمنتجاتها يعود إلى أن الشركات اليابانية تنفق من مخرجاتها على أنشطة (R&D) بما يزيد عن (30٪) مقارنة بنظيرتها الأمريكية (Pavitt, 1990, pp17-26). كما أن الفترة بين الإبتكار والتطبيق الأول قد تقلصت من (90) سنة في القرن الثامن عشر إلى (20) سنة في النصف الأول من القرن العشرين، مع التسارع وزيارة إدخال المنتجات الجديدة. ففي الولايات المتحدة بلغ عدد المنتجات الجديدة التي تم إدخالها (13) ألف منتج عام 1986، ليزداد العدد إلى (15) ألف عام1991(Rifen, 1994, p11).

وقبل أن نعرض لمفهوم الإبتكار وتطوره لابد من وقفة عند بعض المصطلحات ذات العلاقة. فالإبتكار كما نقترحه ونستخدمه هو ترجمة لكلمة (Innovation) والذي قد يترجمه البعض بالتجديد كما في ترجمة كتاب بيتر دراكر (Innovation and Entrepreneurship) الذي ترجم إلى (التجديد والمقاولة) (دراكر، 1988). مع

التأكيد على أن التجديد قد يعني تجديد المنتج الحالي، في حين أن دراكر في كتابه إستخدم (Innovation) بمعنى الإبتكار بمعناه الواسع (الجذري والتدريجي) أكثر مما يعني التجديد. وعادة ما يختلط مفهوم الإبتكار مع مفاهيم أخرى مثل الإختراع (Invention) والإبداع (Creativity) وأخيرا التحسين (Improvement) ونعرض فيما يأتي لبعض التوضيحات والإستخدامات:

أ- إن إستخدام الإختراع والإبتكار في أدبيات الإبتكار في الغالب كمترادفين بوصفهما التوصل إلى فكرة جديدة ومن ثم إلى منتج جديد عادة ما يرتبط بالتكنولوجيا، بل إن ميليا ولاثام (Mealiea and Latham) أشارا بوضوح إلى أن الإبتكار والإبداع يمكن أن يستخدما بشكل متبادل(Mealiea and Latham, 1996, p452).

وفي حالات أخرى كما هو الحال لدى شاني ولاو (Shani and Lau) وكذلك لدى روبينز و كولتر (Robbins and Coulter) تم التمييز بينهما حيث الإختراع (Invention) يشير إلى التوصل إلى فكرة جديدة بالكامل ترتبط بالتكنولوجيا وتؤثر على المؤسسات المجتمعية، في حين أن الإبتكار (Innovation) فإنه يعني التجديد بوصفه إعادة تشكيل أو إعادة عمل الأفكار الجديدة لتأتي بشيء ما جديد (Something New) (Shani and Lau, 1996, p354).

كما أن تشيرر (F.M.Scherer) قدّم تمييزا إقتصاديا بين الإختراع والإبتكار بنفس الإتجاه مشيرا إلى أن الإختراع يعمل على التأثيرات الفنية في توليد الفكرة الجديدة. حيث الموارد الملموسة: النقود، المهندسين، والمواد تكون أقل أهمية في ضمان تحقيقه وتكامله. أما الإبتكار فإنه يحقق التأثيرات الإقتصادية وتكون هذه الموارد الملموسة أكثر أهمية في نقل الفكرة إلى المنتج الجديد. ففي الإختراع ما هو أكثر أهمية الموارد غير الملموسة كالوقت، ومضة العبقرية، والتقدم الكلي في العلم. خلافه في الإبتكار الذي يرتبط بتطوير العمليات والمنتجات الجديدة، فأن الموارد المادية والبشرية وتخصيصها لحل المشكلات الفنية والتجربة والخطأ تكون هي العناصر الأساسية الأكثر أهمية فيه (Scherer, 1986, p6).

ب- ويرى البعض أن الإبداع (Creativity) يتمثل في التوصل إلى حل خلاق لمشكلة ما أو إلى فكرة جديدة، في حين أن الإبتكار (Innovation) هو لتطبيق الخلاق أو الملائم لها. وبهذا فإن الإبداع هو الجزء المرتبط بالفكرة الجديدة في حين أن الإبتكار هو الجزء الملموس المرتبط بالتنفيذ أو التحويل من الفكرة إلى المنتج(Shani and Lau, 1996, p24)).

وإذا كان هذا التمييز بين الإبداع والإبتكار كمراحل متعاقبة، مقبولا في الماضي عندما كان التوصل إلى الفكرة الجديدة أو المفهوم الجديد يظل لعقود طويلة في حالة الركون قبل أن يتحول إلى منتج جديد أوعملية جديدة. حيث كان هناك جهتان ذات علاقة بالإبتكار: المبتكر الذي يأتي بالفكرة والجهة أو الشركة التي تطبق، فإن هذا التمييز لم يعد عمليا لأن أغلب الإبتكارات الجديدة تتم عبر الشركات التي تتوصل إلى المفهوم الجديد وهي التي تحوله إلى المنتج الجديد. وأن الشركات أصبحت تبحث عن الإبتكارات وتدفع لأصحابها بسخاء من أجل تطبيقها. وهذا ما نتبناه في هذا الكتاب حيث الإبتكار هو التوصل إلى الفكرة الجديدة أولا، وإلى المنتج الجديدة أولا، وإلى السوق أولا.

جـ- إن أدبيات الإبتكار تميز بين الإبتكار والتحسين. حيث أن التحسين (Improvement) هو إدخال تعديلات أو تغييرات صغيرة أو كبيرة على العمليات أو المنتجات الحالية بما يجعلها أكثر كفاءة أو تنوعا أو ملاءمة في الإستخدام. والواقع أن الإبتكار كما سنقدمه له شكلان أساسيان. الأول هو الإبتكار الجذري (الإختراق) ويتمثل في التوصل إلى المنتج الجديد أو العملية الجديدة التي تختلف كليا عما سبقها وتحقق وثبة استراتيجية كبيرة في السوق. فهو بمثابة تقدم كبير مفاجئ يختلف عما قبله وينقطع عنه محققا دورة إبتكارية جديدة ذات مستوى أعلى من الدورة السابقة من حيث الكفاءة ودفع التقدم في مجاله وفي المجتمع عموما. والثاني: هو الإبتكار – التحسين(التدريجي) وهو التوصل إلى المنتج الجديد جزئيا من خلال التحسينات الكثيرة والصغيرة التي يتم إدخالها على المنتجات الحالية. وإن بعض هذه التحسينات قد تكون جوهرية وأن تراكمها يحقق إبتكارا جذريا. وهذا ما حققته شركة (M3) الأمريكية حيث إبتكرت أوراق

الملاحظات اللاصقة (Post – ItNotes) بالتجريب على تحسين المواد اللاصقة التقليدية (Shani and Lau, 1996, pp14-15).

والواقع أن الإبتكارات الجذرية قليلة وتحدث في فترات متباعدة وتتطلب جهودا عظيمة وإستثمارات ضخمة. ولأن الشركات لن تستطيع أن تستمر في الإنتظار طويلا في ظل المنافسة الآخذة بالتسارع والأسواق سريعة التغير، لهذا فإن الإبتكار - التحسين يقدم بديلا فعالا من أجل التطوير المستمر والتنوع وملاءمة الإستخدامات.

والآن ماذا نعني بالإبتكار ؟ وما هي أبعاده الأساسية ؟ وما هو الشيء أو الأشياء التي تجعل الشركة إبتكارية أو غير إبتكارية ؟.

أن الإبتكار يعني وفق تعريف شائع ومتداول بأنه التوصل إلى ما هو جديد، إلا أن هذا التعريف عام وشامل مما يفقده القدرة على تحديد ما هو مطلوب للفهم والتطبيق. فالجديد قد يكون فكرة جديدة، أو مفهوم جديد. ورغم أهمية الفكرة والمفهوم إلا أنهما لأغراض بيئة الأعمال واستخداماتها لا يكونان كافيين إذ لا بد من التطبيق الجديد في منتج جديد أو عملية جديدة. لهذا فإن الإبتكار هو التوصل إلى ما هو جديد بصيغة التطور المنظم والتطبيق العملي لفكرة جديدة(Kreitner, 1989, p118). مما يعني أن الإبتكار لا يقف عند عتبة الفكرة الجديدة وإنما يعبرها إلى التطبيق العملي في تحقيق الشركة لأهدافها في السوق. والجديد في هذا التعريف يمكن أن يغطي الحالات الثلاث: الجديد بالنسبة للشركة دون أن يكون كذلك في السوق كما في تشبه الشركة بالشركات الأخرى في إدخال المنتج على أساس (منتجات أنا أيضا: Me too Products)، أو الجديد بصيغة التحسين كما هو الحال في تحسين القهوة سريعة الذوبان (Instant Coffee) إلى القهوة النشيطة (Bean Coffee)، وأخيرا الجديد الذي لا يشبه ما سبقه كما في التوصل إلى عقار جديد للقضاء على السرطان الذي لازال غير موجود حتى الآن. وإن هذا الكتاب سوف يركز على النوعين الأخيرين.

كما يعرّف توم بيترز (T.Peters) الإبتكار تعريفا واسعا هو التعامل مع شيء جديد، أي شيء لم يسبق إختباره (بيتر، 1995، ص386). وهذا يوسع من الإبتكار إلى حدوده القصوى. لأن الشيء الجديد قد يكون كذلك بالنسبة للشركة المتعاملة ولا يكون كذلك مع غيرها من الشركات. كما أن التعامل مع الشيء الجديد قد لا يعني

إبتكاره داخل الشركة وإنما قد يعني أيضا شراءه من الآخرين (إسقاط عقبة لم تبتكر هنا H.I.N) أو تقليده.

أما تشيرميرهورن (J.R.Schermerhorn) وزملاؤه فيعرفون الإبتكار بأنه عملية إنشاء الأفكار الجديدة ووضعها في الممارسة (Schermerhorn, 1997, p409)، مؤكدا على أن أفضل الشركات هي التي تتوصل إلى الأفكار الخلاقة ومن ثم تضعها في الممارسة. وهذا توسيع آخر في جعل الإبتكار عملية متكاملة من الفكرة إلى المنتج(الممارسة) ومن ثم إلى السوق (الميزة)وتأكيدا على رؤيته فأن تشيرميرهورن في كتابه الأحدث أكد على ذلك في معادلته عن الإبتكار(Shermerhorn, 1997, p377):

الإبتكار = الميزة التنافسية

والواقع أن البعض يعرف الإبتكار ليس كفرصة فنية (تكنولوجيا جديدة أو منتج جديد) يتم التوصل إليها في مختبرات البحث والتطوير في الأصل وإنما كفرصة سوقية. وهذا جانب من المساهمة اليابانية في هذا المجال، حيث أن الشركات اليابانية ترى أن الإبتكار هو تمييز الفرصة في السوق وحشد الموارد من أجل الإمساك بها. وفي هذا التقريب للإبتكار من السوق فإنه يقرب المبتكر من المقاول (Entrepreneur) الذي يكون قادرا على تمييز الفرصة وقادرا على حشد الموهبة والموارد بسرعة للإمساك بتلك الفرصة وتحويلها إلى أعمال.

أما التوسيع الآخر للتعريف فنجده لدى شاني ولاو (Shani and Lau) فبعد أن يميّزا الإبداع (التوصل عن الفكرة) والإبتكار (التطبيق للفكرة الجديدة) كما عرضنا لذلك في بداية هذه الفقرة، فإنهما يؤكدان على أن الفكرة الجديدة قد تكون تكنولوجيا جديدة، منتجا جديدا، عملية تنظيمية أو إدارية جديدة. كما قد يكون الإبتكار تقليدا لمنتج أو شخص أو فكرة مستخدمة في مكان آخر ويصبح تطبيقها فريدا عند وضعه في سياق جديد (Shani and Lau, pM15-14).

ولابد من ملاحظة أن هذا الطرح يوسّع الإبتكار في التطبيق فلا يقصره على التكنولوجيا أو المنتج وأنما يمدها إلى الإبتكار الإداري والتنظيمي، كما يوسعه أيضا وهذا هو المهم إلى التقليد لإيجاد شيء جديد منه عند وضعه في سياق جديد. ولابد من التأكيد هنا على أن التقليد ليس كله خارج الإبتكار. فالتقليد الإستنساخي

(Duplicated Imitation) يمكن أن يخلو من الجديد الذي هو سمة الإبتكار، إلا أن هناك نوعا من التقليد الذي نسميه بالتقليد الإبتكاري (Innovative Imitation) الذي يأتي بالجديد من خلال إدخال التحسينات على ما يتم تقليده إلى الحد الذي يتفوق بها في حالات عديدة على المبتكر الأصلي.

وهنا لابد أن نشير إلى إن التقليد ليس هو النقيض للإبتكار كما قد يعتقد الكثيرون، وإنما النقيض للإبتكار حقا هو الجمود والتحجر البيروقراطي الذي يقف عقبة حقيقية أمام كل أشكال وأنواع الإبتكار في الحفاظ على الحالة القائمة في الشركة والسوق إزاء الحالة الجديدة التي يأتي بها الإبتكار، والحفاظ على النظام مقابل الفوضى التي يمكن أن يأتي بها الإبتكار والحفاظ على مقاومة التغيير في مواجهة ما يأتي به الإبتكار.

ومقابل هذا التوسيع في مفهوم الإبتكار هناك محاولات مهمة من أجل تضييق الإبتكار. وهذا ما يمثله المفهوم الإقتصادي وبشكل خاص الشومبيتري (نسبة إلى الإقتصادي الأمريكي من أصل ألماني جوزيف شومبيتر J.A.Schumpeter). ووفق هذا المفهوم فإن الإبتكارات تحصر في الإبتكارات التكنولوجية الجذرية التي تؤدي إلى تغييرات عميقة في الإنتاجية وتحفز النمو الإقتصادي وتنشئ الأعمال في قطاعات صناعية وخدمية وتحسّن الرفاهية الإجتماعية. فإبتكار المكنة الزراعية ألغى الكثير من الأعمال اليدوية في الزراعة وقلص الأيدي العاملة فيها وزاد الإنتاجية وحفز النمو الإقتصادي وحسن من الرفاهية الإجتماعية لقطاعات واسعة في المجتمع(Mckelwey, 2000, p1).

وضمن هذا المفهوم فإن بيتر دراكر (P.F.Drucker) يعرف الإبتكار بأنه (التخلي المنظم عن القديم)(دراكر، 1994، ص514)، مؤكدا في ذلك على ما قالهشومبيتر من أن الإبتكار هو هدم خلاق (Creative Destruction). والواقع أن دراكر عندما يتحدث عن التخلي المنظم عن القديم - الماضي فإنه يعني بالمقابل الإدخال المنظم للجديد - المستقبل. ومع أن دراكر يؤكد على الإبتكار حسب مفهوم شومبيتر، فإنه في المقابل يؤكد على أهمية الإستمرار في الإبتكار. فهو يرى أن مفتاح الإبتكار هو أن تجلس كل ثلاث سنوات وتضع بطريقة منهجية كل جوانب الشركة على طول حياتها تحت الاختبار: كل منتج، خدمة، وتكنولوجيا، وقناة توزيع. وفي عصر المعلومات والإدارة القائمة على المعرفة، فقد بدأ الحديث عن المعرفة بوصفها معلومات مكثفة والإبتكار

بوصفه معرفة مكثفة في سياق سلسلة مترابطة تبدأ من البيانات إلى المعلومات ثم إلى المعرفة (Davis and Broken, 1994, pp165-170) ومن ثم إلى الإبتكار(أن سلسلة البيانات – الإبتكار يطرحها المؤلف كإستشراف مستقبلي في ضوء التطور الحاصل حتى الآن بالإنتقال من البيانات الى المعلومات ومن ثم الى المعرفة لنضيف ومن ثم الى الإبتكار بوصفه تكثيف كبير للمعرفة وتوظيف فائق من أجل إنشاء معرفة جديدة).

ولعل من المناسب أن نشير إلى مساهمة التجربة اليابانية في مفهوم الإبتكار. وتتجلى هذه المساهمة في جانبين، الأول يمثل في تقريب الإبتكار من السوق (المصب) بأسبقية عالية على الاقتراب من المنبع (البحث الأساسي والفكرة الكبيرة الجديدة). فاليابانيون يرون أن الإبتكار هو القدرة على تمييز الفرصة وحشد الموارد للإمساك بها. والفرصة في هذه الحالة هي الشيء الجديد في السوق الذي يستجيب بشكل أفضل أو أسرع (أكثر قيمة) للزبون وليس الأكثر إرهاصا في العلم أو الأكثر جدة وتطورا في جبهة البحث. الثاني: هو أن الإبتكار ليس فقط هو إختراق (Penetration) أي الإبتكار الجذري أو الوثبة الاستراتيجية أو التقدم الكبير المفاجئ في مجاله بل إنه قد يكون بمثابة تحسين صغير أو تعديل ذو أهمية إستجابة لإلتقاط الفرص أو لحاجات السوق وللزبون.

وهذا يعني أن الإبتكار هو فرصة جديدة (قد تكون مفهوما أو أسلوبا أو منتجا أو تقنية جديدة)ليس مهما أن تكون الشركة قد ابتكرتها (إسقاط عقبة لم يبتكر هنا NIH). وهذه الفرصة قد تكون ابتكار جذريا كبيرا (يأخذ شكل الاختراق) أو تدريجيا صغيرا (يأخذ شكل التحسين) ولكنها تحقق ميزة للشركة على منافسيها. وإن تجربة شركة سوني (Sony) مع الترانزيستور الذي ابتكرته مختبرات بيل (Bell Labs) الأمريكية واستثمرته شركة سوني لتحقق نتائج كبيرة في السوق، تقدم مثالا ملائما وتكرر القصة مرة تلو مرة مع أجهزة التلفاز والساعات الرقمية والحاسبات اليدوية وأجهزة الاستنساخ (دراكر، 1988، ص221). ونقدم بعد هذه المناقشة لمفهوم الإبتكار مجموعة من التعريفات قدمها باحثون ومختصون وكلها تشير إلى نفس ما ذهبنا إليه(انظر الجدول 4-2).

الشكل (4-2): تعريفات الإبتكار

المؤلف	التعريف	الملاحظات
سيندر ودورت Synde & Daurte 2003	- إنشاء الحلول الفريدة للزبائن.	- تزايد التأكيد في الشركات الهندسية(صناعة الاجهزة) على تقديم الحلول الحديدة لحاجات الزبائن.
دين سيمونتون D. Simonton 1999	- فكرة أصيلة أو منتج أصيل ويتم تبنيه.	- في النموذج الداروينى للإبتكار لا يكفي أن يأتي الإبتكار بالجديد فقط بل أن يعمل أيضا.
جوزف شومبيتر J. Schumpeter Cited in: Margherita and Grippa	- هو الإتيان بتوافقيات جديدة (New Combinations) بأشكالها الخمسة: منتجات جديدة، طرق إنتاج جديدة، أسواق جديدة، ومصادر جديدة لتجهيز المواد.	-
رنكو Runco and Pritzker 1999	- الإبداع هو التفكير بالأشياء الجديدة في حين أن الإبتكار هو عمل الأشياء الجديدة.	- رغم ما يبدو على الإثنين من التعاقب حيث التفكير يسبق عمل الأشياء، إلا أن كلاهما لا يخضعان لتعاقب خطي بسيط لأنهما متداخلان ومتفاعلان مع بعض.
فورنهام A.Furnham 2008	- الإبداع عملية ترتبط بالعمل الخلاق الفردي في حين أن الإبتكار يرتبط بالعمل في سياق تنظيمي.	- أن الإبداع يتركز في مرحلة الأفكار وربما يترتبط بالخلق الأدبي والفني، أما الإبتكار فأنه تحويل الفكرة إلى شيء (منتج او خدمة) جديد.
فيجاي ساث V. Sathe 2003	- عملية إنشاء المنتجات أو العمليات الجديدة للأسواق الحالية أو الجديدة.	- أن المنتجات الجديدة تزيد الربحية في حين ان العمليات الجديدة تخفض التكاليف وتحسن الجودة ويمكن أن تدخل منتجات جديدة.

ومن كل هذا نلخص إلى تعريف الذي نقدمه للابتكار بأنه قدرة الشركة على التوصل إلى ما هو جديد يضيف قيمة أكبر وأسرع من المنافسين في السوق. هذا التعريف يعني أن تكون الشركة الإبتكارية تكون هي الأولى بالمقارنة مع المنافسين في التوصل الى الفكرة الجديدة أو المفهوم الجديد, وأو الأولى في التوصل إلى المنتج الجديد، أو الأولى في الوصول الى السوق (أنظر الشكل 4-3).

وهذا التعريف يؤكد أيضا على أن الإبتكار هو أولا: قدرة الشركة في حالتي الفرد المبتكر العامل في الشركة أو تداؤب قدرة أفرادها كفريق، وثانيا: ما هو جديد وهذا هو جوهر الإبتكار بوصفه توليفا جديدا لما هو موجود أو كشفا جديدا غير مسبوق، وثالثا: إنه يضيف قيمة أي أن ما هو

جديد هو أيضا أكثر قدرة على معالجة المشكلة لم تحل حتى الآن أو تقديم معالجة أفضل من معالجة سابقة (وفي هذه الحالة فإن الشركة هي نفسها تمثل الزبون) أو تقديم منتج أو خدمة ذات قيمة أكبر للزبون من الأموال التي يدفعها، رابعا: أن ما هو جديد يكون أفضل مما يقدمه المنافسين. وهذا يعني إن الابتكار لا يكون قائما بذاته في شركات الأعمال وإنما لابد إن يستند إلى معايير المعايرة (Benchmarking).

خامسا: الإبتكار القائم على الزمن بالوصول الأسرع من المنافسين إلى السوق وهذا ما يقلص دورة حياة المنتج. ولعل السمتين الأخيرتين تطرحان فكرة النجاح التجاري وأهميته في الإبتكار (أنظر الإطار 1).

الشكل (3-4): مفهوم الإبتكار – الأول إلى الفكرة، المنتج، والسوق

العامل المؤثر	الجدة – التحسين الكبير	الهندسة - كفاءة الإنتاج	القرب من السوق
الوسائل المساعدة	الخبرة الذاتية للمبتكر أو الشركة، الأدبيات والدراسات، الموردون، الزبائن، والمنافسون..إلخ	الخبرة الهندسية، مرونة تكنولوجيا العملية، إدارة عمليات كفؤة، وإدارة تكاليف كفوءة.	الخبرة التسويقية، التوجه إلى الزبون، قنوات التوزيع، سياسات التسعير، وترويج وإعلان.

وكما يلاحظ من التعريف أيضا أننا لم نشر إلى الإبتكار بوصفه عملية التوصل إلى فكرة جديدة أو معرفة جديدة أي الإبتكار في مرحلة البحث حسب، لأن شركات الأعمال ترى أن العبرة في التطبيق التجاري الناجح للفكرة أو المعرفة الجديدة. كذلك فأن هذا التعريف أشار إلى ما هو جديد دون أن يحصر ذلك في المنتج الجديد أو التقنية الجديدة لأن قصر الإبتكار على ذلك قد يجعل التعريف ضيقا جدا، في حين أن الشركات الحديثة تميل إلى توسيع مفهوم الإبتكار ليشمل جميع الأنشطة والمجالات. فالشركة الإبتكارية هي التي تجعل الإبتكار مسؤولية الجميع سواء في الإدارة العليا أو في قسم البحث والتطوير أو في الخطوط الأمامية للعمال. فهو مسؤولية الإدارة في الإبتكار الإداري، ومسؤولية العاملين في مجال التسويق في الإبتكار التسويقي.. إلخ.

ولا شك في أن الشركات القائمة على الإبتكار هي التي يكون الإبتكار هو المصدر الأساسي لميزتها التنافسية. ولقد تزايد التأكيد على أن الإبتكار هو مصدر لهذه الميزة في الفترة الأخيرة. فلقد أكد ميشيل بورتر (M.E.Porter) على أن الشركات تحقق ميزة تنافسية من خلال الإبتكار . وان بعض هذه الشركات (كالشركات اليابانية) تنشئ ميزةتنافسية بالإبتكار من خلال التطوير لفرصة سوقية جديدة والبعض الآخر (كالشركات الكورية) تحقق تلك الميزة من خلال التقليد الفعال للوصول الأسرع إلى الإنتاج الواسع. بل إن بورتر اعتبر القرب من الشركات الإبتكارية هو ميزة لأنه يحقق الاتصال القصير والتبادل المتطور للأفكار والإبتكار (Porter, 1990, pp73-93).

الإطار (1) هل النجاح التجاري هو المعيار في الإبتكار ؟

حقا إن قطاع الأعمال يميل بأرجحية عالية إلى تقييم المشروعات والبرامج والقرارات عموما على أساس ما تحقق من نتائج مادية. بل إن قطاع الأعمال يبدو في أحيان كثيرة أن لم يكن على الدوام، أنه يتصرف ببرجماتية عالية (ما هو نافع هو خير) من حيث أنه ينظر إلى العمل على أنه صحيح بمنطق الأعمال إذا كان يصنع النقود ويدر الأرباح. فالنجاح التجاري في الغالب يظهر هو المعيار الحاسم ومبرر وجود الأعمال . والإبتكار قد لا يشذ عن هذه القاعدة من حيث أن المهم هو أن تصل الفكرة الجديدة إلى السوق (المعيار التجاري الأول الإنتقال من تكلفة الإبتكار في داخل الشركة إلى عائد الإبتكار خارج الشرق في السوق) ومن ثم أن يكون ناجحا (المعيار التجاري أن يحقق الإنتشار الكافي من أجل المبيعات المتوقعة). والسؤال الذي يطرح نفسه: هل إن النجاح التجاري بل هل إن السمة التجارية (Commercialization) جزء من الإبتكار وضرورة من ضرورات كونه إبتكارا ؟ والإجابة بالتأكيد من منظور الإبتكار: لا ليست جزء ولا ضرورة (وإن البحث الأساسي في الغالب ليس له غرض تجاري). ولكن من منظور الأعمال فإن النجاح التجاري هو جزء لا يتجزأ من الإبتكار وربما هو غايته أيضا. فدورة الإبتكار من منظور الأعمال هي سلسلة مترابطة ومتكاملة من الفكرة إلى السوق. وهذا يمكن أن يكون مقبولا من زاوية معينة على أساس أن النجاح التجاري هو الإسم الذي تطلقه الأعمال على إنتشار

الإبتكار وتطبيقه بنجاح واسع من جهة وتحقيقه للتعويض المجزي للباحث وما يحمل من تحفيز ومساندة من اجل تعجيل التوصل إلى الإبتكار.

وإذا كان في الماضي هناك نفور كبير من الباحثين والمبتكرين من كل ما يسم العلم والإبتكار بالطابع التجاري، فإن مثل هذا التصور يكاد يكون جزء من تراث الإبتكار والمبتكرين وليس جزء من واقعهم في الوقت الحاضر. بل إن الكثير من المبتكرين الآن يتسابقون بروحية الأعمال أكثر من رجال الأعمال أنفسهم من أجل هذا النجاح التجاري. وبالنسبة لهؤلاء فإن براءة الإختراع بالنسبة لهم هي مشروع إقتصادي قبل أن يكون مشروعا علميا يخدم التراث المعرفي الإنساني.

ولقد أشارت دراسة حديثة إلى تزايد الباحثين ذوي الصلات التجارية الذين يتدافعون في سباق تسجيل البراءات حتى ضمن مشروع الجينيوم البشري (Human Genome P.) برغم خطورته الشديدة ومع كل ذلك فإن النجاح التجاري لا يمكن أن يكون جزءا أصيلا من الإبتكار وإنما هو في أحسن الأحوال معيارا دالا على مدى قوة الإبتكار وحاجة الناس إليه. وفي حالات ليست قليلة فإن النجاح التجاري هو نتاج لجهد تسويقي يرتبط بصنع الحاجات المصطنعة لدى الزبائن أكثر من كونه نتاجا لجهد تعويضي دون أن يرتبط بخصائص الإبتكار وخصائص المنتج الإبتكاري.

لهذا لابد من التمييز في دلالات الإبتكار حسب المنظور والمجال. فالمنظور العلمي قد لا يرى في النجاح التجاري إلا تشويشا يحد من قدرة التقييم العلمي للإبتكار ومساهمته في التراث المعرفي الإنساني وفي جدواه في التطبيق. في حين يكونالنجاح التجاري من منظور الأعمال هو كل ما يقف وراء دعم الأعمال لمشروعات البحوث والتطوير أصلا.

- تي بيردسلي: بيانات حيوية، مجلة العلوم، مؤسسة الكويت للتقدم العلمي، العدد (1) كانون ثاني 1997، ص 23.

لهذا كله نجد الحديث يتزايد عن الحاجة إلى إدارة الإبتكار وأشكال التنظيم الجديدة لأنشطة الإبتكار، قياس الإبتكار وإنتاجه، نظم حوافز ومكافآت الإبتكار، مداخل وإستراتيجية الإبتكار، والإبتكار عالمي المستوى وغيرها الكثير

مما يكشف عن هذا التحول السريع نحو أن تكون الشركات كبيرها وصغيرها بمثابة شركات قائمة على الإبتكار.

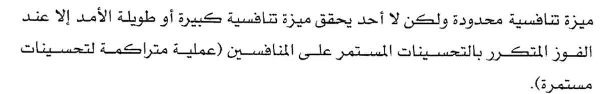
3-4- الإبتكار والأستراتيجية

لاشك في أن التطور في التكنولوجيا من جهة وفي ظروف السوق من جهة أخرى أديا خلال العقدين الماضيين وسيؤديان بقدر متصاعد في المستقبل إلى أن يصبح الإبتكار بعدا أساسيا من أبعاد الأداء الستراتيجيشأنه شأن التكلفة، الجودة، المرونة والإعتمادية وهذا ما أكده في وقت مبكر ولرايت (S.C.Whilewright) عندما إعتبر الإبتكار هو البعد الخامس من أبعاد الأداء الستراتيجي (Wheelwright, 1989, p15).

والواقع أن الشركات أصبحت تدرك أكثر من أي وقت مضى بأن الإبتكار هو المصدر الأكثر قوة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة (Sustainable) سواء في الشركات القائدة في السوق التي تتبنى مدخل الإبتكار الجذري أو الشركات التابعة التي تعتمد على الإبتكار - التحسين. كما أن الشركة التي تسعى الى جعل الإبتكار هو محور نجاحها وقاعدة ميزتها التنافسية فأن الإبتكار الأستراتيجي سيكون هو الأكثر ملاءمة لها كما يرى ذلك كروسي(Groissi, 1990, pp41-51).

والشركة الإبتكارية تختلف عن الشركات الأخرى التي لا تضع الإبتكار محورا أساسيا في أستراتيجيتها، ولقد أشار بيتر دراكر (P.F.Drucker) الى أن الحكمة المسيطرة الخاصة بأستراتيجية الشركة الناجحة يمكن أن تكون: من أجل الأحسن، من أجل الأكثر، أما بالنسبة للاستراتيجية الإبتكارية فيجب أن تكون الحكمة المسيطرة هي: الى الجديد، الى المختلف (مصدر سابق، ص 221).

ولا بد من مراعاة حقيقة مهمة هي أن الإستراتيجية لا يمكن أن تكون واحدة في كل الظروف. وإن الميزة التنافسية لا تكون واحدة في كل الظروف. وهذا ما يمكن ملاحظته في مجال الإبتكار في ضوء ما طرحته صناعة الإلكترونيات التي تتسم بالتطور السريع جدا. فعندما يكون التغير عاليا في صناعة معينة فإن مدخل التحسين المستمر هو الذي يمكن إتباعه وفي هذه الصناعة فلا ميزة تنافسية طويلة الأمد. وإنما تكون هناك سلسلة متواصلة من المزايا التنافسية التي تنشأ عن التحسين المستمر الذي يمكن وصفه بالسلاسل من السباقات (Series of Races) في كل واحدة منها هناك



ميزة تنافسية محدودة ولكن لا أحد يحقق ميزة تنافسية كبيرة أو طويلة الأمد إلا عند الفوز المتكرر بالتحسينات المستمر على المنافسين (عملية متراكمة لتحسينات مستمرة).

إما في حالة الصناعة التي يكون فيها معدل التغير متواضعا ومحدودا، فإن مدخل الإبتكار الجذري الذي يحل صناعة محل صناعة وعملية ومنتج جديدين محل عملية ومنتج سابقين، هو الملائم وفيه يمكن العمل على ميزة تنافسية مستدامة من خلال الريوع الإقتصادية (Economic Rents) للإبتكار. وذلك من خلال الإستثمار الكبير في البحث والتطوير وأصوله المتخصصة التي تمكن من تحقيق سلسلة من الإبتكارات الجذرية. ورغم أنها تتسم بالإنقطاع من إبتكار لآخر والحدوث في فترات متباعدة، إلا أن كون الإبتكار جذريا وتعاقب الإبتكارات حتى في المدى الطويل يمكن الشركة من أن تحقق من خلالها الميزة التنافسية المستدامة (Harris and Mowery, 1990, pp7-16).

ولا شك في أن الإقتصاديات المتقدمة المرنة سريعة التغير التي تسمى بإقتصاديات المقاولة تجد في المدخل الأول وسلسلة المزايا التنافسية المتواصلة والمتراكمة مدخلا ملائما في الصناعات الصاعدة كالصناعة الإلكترونية. في حين أن الإقتصاديات التي لازالت تعمل على فرص التكنولوجيا (دفع التكنولوجيا) دون فرص السوق (سحب السوق)، ستظل تميل بصناعاتها نحو الإبتكار الجذري وميزته التنافسية الكبيرة. وإن كانت الضمانات محدودة في مواجهة إقتصاديات المقاولة واستراتيجيات الجودو (Judo Strategies) التي أصبحت تقوم على الحركة السريعة، المرونة والرافعة وكل منها يمثل مبدأ تنافسيا في الشركات التي تعمل في صناعات سريعة التغير (Yoffie and Cusumano, 1999, pp71-81).

وإذا كان بورتر (M.Porter) قدم تصنيفه المعروف للأستراتيجيات التنافسية الثلاث: قيادية التكلفة، التميّز، والتركيز، فإن ديفيد أكير (D.A.Aaker) يقترح تصنيفا بخمس إستراتيجيات بديلة مضيفا إلى إستراتيجيات بورتر الثلاث إستراتيجيتين هما: ستراتيجية التداؤب (Synergy) والإستراتيجية الإستباقية (Preemptive Strategy). وهذه الأخيرة تقوم على الإبتكار والقائم بالحركة الأولى (First Mover) في إدخال المنتج الجديد، وإيجاد السوق الجديد وكسب الزبون وولائه (Aaker, 1995, p234). كما أن

روبرت برايس (R.M.Price) ميّز بين خمس أستراتيجيات: التكلفة الأدنى، تمييز المنتج، التركيز (أسماها التميّز المركّز Focused Differentiation)، القائم بالحركة الأولى، التابع السريع (Price, 1996, pp38-55).

ويلاحظ أن برايس لم يكتفي بتحديد الأستراتحية الإستباقية أو القائم بالحركة الأولى، وإنما أضاف إليها أستراتجية التابع السريع. فالقائم بالحركة (First Mover) يشير الى الشركة التي تصل وتتبنى الإبتكار أولا أي التوصل إلى الفكرة أولا والمنتج أولا، والسوق أولا. وحيث أن السوق أولا هو الأهم لأنه كل ما قبله هو تكلفة وإنه وحده الذي يمثل العائد من ثم نقطة التعادل فالربح إضافة إلى كون الشركة الأولى في السوق سيجعلها تتسم بالتفرد والتميز، فإن ظهور المنتج في السوق سوف يجعل اللحاق به محور نشاط الشركات المنافسة التي يمكن أن تأكل بسرعة من حصة الشركة الإبتكارية وخاصة من قبل المنافسين جيدي التعقب. لهذا لابد من أن تعمل الأستراتجية الإستباقية أولا: على المحافظة على القدرة الإبتكارية لكي تظل الشركة هي الأولى في السوق. ثانيا: ولمواجهة الشركات المنافسة التي تمثل التابع السريع لابد أن تكون الشركة الإبتكارية هي أيضا الأولى في تحقيق معدل التعلم الأسرع (بما يضمن تحقيق ميزة معدل التعلم من المنتج الجديد). وثالثا: من ثم أن تكون الأولى في تطوير المنتج الجديد اللاحق.

وهذا ما لم تستطع الشركات الأمريكية رغم قدرتها الإبتكارية العالية الإضطلاع به، ولقد أشار تشارلس فيرجسون (C.H.Ferguson) إلى أن الإبتكارات والمنتجات الإبتكارية الأمريكية تحافظ على حصص مهمة في السوق العالمية عندما تكون الأسواق صغيرة والسعر غير حساس (في مرحلة الإدخال وجزء من مرحلة النمو). ولكن مع تحول السوق الصغيرة إلى السوق الواسعة وتكنولوجيا التشغيل المرنة وقدرات تصنيعية عالية (أواخر مرحلة النمو ومرحلة النضوج) تتحول الصورة لصالح الشركات اليابانية (Ferguson, 1990, pp55-70).

أن قرار المنتج الذي ستقوم الشركة بإنتاجه يعتبر قراراأستراتيجيا، لان هذا القرار يرتبط باختيار قطاع الإنتاج وحجم المصنع ونمط الإنتاج والتنظيم الداخلي. ويترتب على قرار المنتج غير الملائم تكلفة عالية وآثارا طويلة الأمد، لهذا فان القرار يعتمد عادة على دراسات معمقة اقتصادية وفنية. ولقد قدم روبرت سترنجر (R.Stringer)

تصنيفا واسعا لأستراتيجيات الإبتكار مكونا من خمس أستراتيجيات تستخدمها الشركات الكبيرة (الإبتكار الجذري كأسبقية أستراتيجية وثقافية، إستخدام أفراد مبتكرين، تطوير مختبرات المشروعات غير الرسمية ضمن الشركة التقليدية، إنشاء سوق الأفكار أو الفرق المستقلة ضمن الشركة، إنشاء الشركة المزدوجة المكونة من جزء الشركة الموجه للأنشطة التقليدية المدرة للربح وجزء الشركة الموجه للأنشطة الإبتكارية). والى جانب ذلك هناك أربع أستراتيجيات أخرى موجهة من خارج الشركة الى داخلها (الإستيلاء أو المشروعات المشتركة أو التعاونية أو الإئتلافات مع وحدات إبتكارية خارجية، إنشاء ودعم مشروعات ووحدات الأعمال الجديدة، إنشاء التمويل الرأسمالي لمشروعات الشركة، وأخيرا المشاركة في تمويل ورصيد الصناعات المنبثقة الجديدة) (Stringer, 2000, pp70-88).

أن كل هذه المحاولات إنما تكشف الإهتمام المتزايد بالإبتكار على المستوى الأستراتيجي. وبشكل عام يمكن تحديد أربع أستراتيجيات للمنتج يمكن الاختيار من بينها حسب ظروف وإمكانات كل شركة، وهذه الأستراتيجيات الاربع هي (Tersine, 1980, p189):

أولا: أستراتيجية الإبتكار الجذري: وهي أستراتيجية هجومية (Offensive Strategy) وتدعى أيضا أستراتيجية قائد السوق (Market Leader) أو الأستراتيجية الإستباقية. وهذه الأستراتيجية تستهدف أن تكون الشركة هي الأولى في مجالها في إدخال المنتجات الجديدة (والتكنولوجيا الجديدة) وفيما بعد الأولى في تطوير الجيل الجديد من المنتج. حيث تعمل على التوصل الى الفكرة الجديدة والمنتج الجديد بالاعتماد على قدرتها التكنولوجية ومن ثم الوصول الى السوق أولا مثل شركة (Texas Instruments) في ترانزيستور السليكون، وقبلها شركة سوني في الترانزيستور بدلا من الصمامات المفرغة، وكذلك ما قامت به شركة ولكنستون في الخمسينات عندما غزت الأسواق على نطاق واسع بشفرات الحلاقة من الفولاذ الذي لا يصدأ (Stainless Steel Raze)، وفي الستينات قامت شركة (Texas Instruments) بغزو الأسواق بساعات إلكترونية رخيصة. والواقع أن هذه الأستراتيجية تعتمد على القدرة الذاتية للشركة، أي أن ما يبتكر خارج

الشركة لا يمكن أن يضمن للشركة القيادة في السوق، كما أن التحالفات لا تضمن ذلك. فكما يقول بورتر (M.Porter) أن التحالفات تضمن التوسط وليس القيادة في السوق، وان الإبتكار هو الأفضل للتغلب على عدم المزايا المحلية في أي بلد وأفضل من التوريد من مصدر خارجي (Porter, 1991, pp73-93). أن هذه الأستراتيجية تتطلب من الشركة القائدة أن تكون دائمة البحث عن مصادر حقيقية للإبتكار، ولقد حدد بيتر دراكر (P.F.Drucker) سبعة مصادر محتملة للإبتكار (أنظر الإطار 2).

الإطار (2): المصادر السبعة للإبتكار

لقد أشار دراكر (P.F.Drucker) الى أن هناك سبعة مصادر للإبتكار بوصفه نشاطا منظما ورشيدا هي:

أولا: المصدر الفجائي أو غير المتوقع: ويشتمل هذا المصدر على ما يأتي: النجاح الفجائي، الفشل غير المتوقع، الحدث الخارجي الفجائي.

ثانيا: مصدر التعارض بين الواقع كما هو والواقع كما هو يفترض أن يكون: حيث أن هذا التعارض يؤشر أن هناك فرصة للإبتكار. ويضم هذا المصدر على ما يأتي: الوقائع الإقتصادية المتعارضة (كتعارض الطلب المتزايد مع غياب الربحية)، تعارض الواقع والإفتراضات المتعلقة به، التعارض بين قيم وتوقعات المستهلكين المدركة والواقعية، والتعارض داخل تناغم الطريقة ومنطقها وإيقاعها

ثالثا: الإبتكار على أساس الحاجة لمعالجة سلسلة من العمليات (الحاجة الى طريقة): أن الحاجة أم الإختراع وبالتالي فأنها تمثل فرصة كبرى للإبتكار.

رابعا: بنية الصناعة والسوق. لابد للسوق أن يتغير سواء بفعل المنافسة أو التغير في حاجات وتوقعات الزبائن وهذا التغير يعتبر فرصة إبتكارية عظيمة. ويضم هذا المصدر ما يأتي: الإستجابة السريعة للتغيّر، التنبؤ بالفرصة، ومؤشرات تغير الصناعة

خامسا: العوامل السكانية: التحولات التي تطرأ على السكان وحجمهم وهيكل أعمارهم وتوزيعهم حسب العمل ومستوى التعليم والدخل. وأن تبدل العوامل السكانية يأتي بتغيرات تمثل فرصا من أجل الإبتكار ولأسواق وقطاعات سوقية جديدة.

سادسا: تبدل الإدراك والرؤية: أن تبدل إدراك ورؤية الأفراد في المجتمع يمكن أن يحمل معه فرصا عظيمة للإبتكار. وأن توقيت ذلك في الكثير من الأحيان يعتبر مسألة جوهرية. والأهم أن يأتي الإبتكار في التوقيت الملائم مع قدرة على التمييز بين الصرعة والتبدل الحقيقي الذي يمثل السوق الفعلية والفرصة الحقيقية.

سابعا: المعرفة الجديدة: أن الإبتكار القائم على المعرفة بكل تجلياتها العلمية والتقنية والإجتماعية يمثل مصدرا عظيما للإتيان بالأفكار والمنتجات والخدمات والمشروعاتالجديدة.

المصدر: بيتر ف. دراكر (1988): التجديد والمقاولة، ترجمة د. حسين عبد الفتاح، دار الكتب الأردني، ص ص 38 وما بعدها.

وهذه الأستراتيجية تتطلب جهودا كثيفة من البحث والتطوير والتطبيقات الهندسية، لأن القيادة الفنية تستلزم موارد كبيرة ومقدرة على تحمل مخاطر كبيرة لا يمكن تحملها إلا من قبل الشركات الكبيرة. ومثل هذه الأستراتيجية لا تعتمد على الهيمنة على السوق في مجالها بالاعتماد على الفن التكنولوجي حسب، وإنما أيضا القيام بإجراءات عدوانية للهيمنة على السوق باستخدام التسعير إعتمادا على منحنى التعلم الذي يكون سببا في خفض التكلفة مما يمكن الشركة من خفض السعر أكثر من المنافسين.

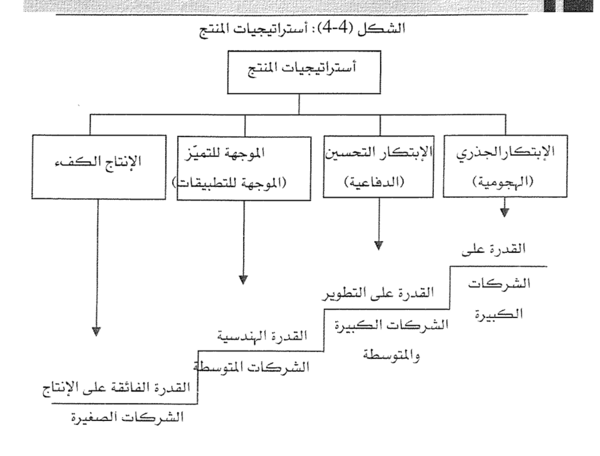
ثانيا: أستراتيجية الإبتكار - التحسين الجوهري: وهي أستراتيجية دفاعية (Strategy Defensive) وتدعى أيضا أستراتيجية إتباع القائد (Follow The Leader). فلأن الأستراتيجية الأولى خطرة ومكلفة، فان الشركات تفضل تبني وضعية دفاعية تمكنها من تجنب المخاطرة الناجمة من أن تكون الأولى في السوق حيث الابتكار يحمل عدم التأكد فنيا واقتصاديا. لهذا فان الشركات تتبنى الأستراتيجية الدفاعية عندما تكون لديها القدرة على التطوير واللحاق بسرعة بالشركة القائدة الأولى في السوق. وبهذه الطريقة فان الشركة التي تتبنى هذه الأستراتيجية عندما يكون الابتكار خاسرا، لن تخسر شيئا، وإذا كان رابحا لدى الشركة القائدة فأنها تسعى الى اللحاق بالأولى حيث تظل دائما هناك غنائم (Spoils).

أن هـذه الأسـتراتيجية - عكـس الأولى - تتطلب قـدرة ضئيلة في مجـال البحـث الأساسي إلا أنها تستلزم قدرة تطويرية وهندسية كبيرة تمكنها من الاستجابة الفنية السريعة للمنتج المطوّر من قبل قادة السوق. ولقد اتبع كبار المنتجين الأوربيين في مجال أشباه الموا صلات (Semiconductor) مثل فيلبس وسيمنس وثومسون، هـذه الأستراتيجية إزاء أندادهم الأمريكيين كما اتبعها اليابانيون في الستينات والسبعينات.

ثالثا: أستراتيجية الإبتكـار - التحسـين الموجهة نحو التميّز: وهـي الأستراتيجية الموجهة للتطبيقات (The Application – OrientedStrategy) والتي تعتمد على قدرة الشركة الكبيرة على إدخال التعديلات على المنتج الحالي وتكييفه ليخدم قسما محدودا ومحددا من السوق. وان الشركة التي تتبع هـذه الأسـتراتيجية عـادة هـي الشـركات المتوسـطة أو الصـغيرة الـتي تـدخل السوق في مرحلةنضوج المنتج لتقوم بتوجيهه من خلال التحسين والتطوير نحو فئة معينـة مـن السـوق. وهـذه الأسـتراتيجية تسـتلزم جهـودا ضـئيلة في البحـث والتطوير مع جهد قوي وكثيف في هندسة الإنتاج.

رابعا: أستراتيجية الإنتـاج الكـفء (The Efficient Production Strategy): وهـذه السـتراتيجية تعتمـد علـى كفـاءة متفوقـة في التصـنيع والسـيطرة علـى التكـاليف. وإن المنافسـة بالسـعر والتوريـد الفعـال يكونـان أكثـر أهميـة في هذه الأستراتيجية. وإن الشـركات الصـغيرة التي تتبـع هـذه السـتراتيجية عـادة تـدخل السـوق في مرحلـة نضـوج المنـتج. وهـذه الأسـتراتيجية لا تتطلـب جهـودا كبيرة في البحث والتطوير أو النشاط الهندسي ولكن بالمقابل تستلزم جهودا إنتاجيـة كـبيرة وكفـاءة عاليـة في السـيطرة علـى الإنتـاج. والواقـع أن هــذه الأســتراتيجية قــد لا تحمــل شــيئا ذا أهميــة مــن الإبتكــار إلا أنهــا تــرتبط بالإبتكـار مـن جـانبين علـى الأقـل. الأول مـن جانـب الـتعلم حيـث أن هــذه الأستراتيجية تعول الكثير في خفض التكلفة على معدل التعلم في إنتاج المنتج الجديد الـذي يكـون قـد بلـغ ذروتـه في هـذه المرحلـة. والثـاني هـو أن الكـثير مـن الإبتكـارات تظـل حتـى في فـترة متـأخرة، تحمـل إمكانـات عاليـة قابلـة للإستخدام وتحقيـق المزايـا الإيجابيـة الـتي تكـون هـذه الأسـراتيجية ملائمـة لذلك من خـلال مـا تتميـز مـن كفـاءة عاليـة في الإنتـاج. ويوضـح الشـكل رقـم (4-4)هذه الستراتيجيات ومستلزماتها الأساسية.

الشكل (4-4): أستراتيجيات المنتج



وحسب التركيز على النظام التشغيلي أو السوق يمكن تقديم تصنيفا آخر لأستراتيجيات الإبتكار كالآتي (Shroeder, 1989, p86):

أولا: أستراتيجية دفع التكنولوجية (Technology – PushStrategy): حيث أن الإبتكار يتم بالتركيز على النظام التشغيلي داخل الشركة وحسب ضروراته دون إهتمام يذكر بالسوق وإحتياجاته. فهو موجه نحو تكنولوجيا الإنتاج والمنتج الذي يلائمها أولا مع اهتمام أدنى بالسوق. وفي هذه الأستراتيجية فان محور الإبتكار هو الإنتاج وحدود قدرته الفنية، بينما وظيفة التسويق لا دور لها إلا خلق السوق لبيع المنتجات. وفي هذه الأسراتيجية يكون للجهد الفني والهندسي والإنتاجي الدور الأكبر في توجيه الإبتكار وإتجاهاته المستقبلية. ولقد أشار روبرت برايس (R.M.Price) إلى أن واحدا من الإخفاقات الأساسية في استراتيجية التكنولوجيا الجديدة (الإبتكار) هو وضع دفع التكنولوجيا في مقابل سحب السوق وعدم القدرة على تحويل دفع التكنولوجيا إلى سحب السوق(Price, op cit, p41).

ثانيا: استراتيجية سحب السوق (Market - PullStrategy): وفي هذه الاستراتيجية فان الإبتكار يركز على الزبون وإحتياجاته ورغباته. فالمنتج يتم إبتكاره بالاعتماد أولا على السوق مع اقل قدر من الاهتمام بالتكنولوجيا الموجودة وعمليات الإنتاج، أي أن حاجات الزبون هي الأساس في الإبتكار، وهذا هو المدخل التسويقي. وفي هذه الأستراتيجية يكون الجهد التسويقي وبحوث السوق وآراء أفراد المبيعات والموزعين دورا كبيرا في توجيه الإبتكار وإتجاهاته المستقبلية.

ثالثا: الرؤية الوظيفية المتبادلة (Interfunctional View) : وفيها فان الإبتكار (للمنتج) يتم تطويره من خلال التفاعل الوظيفي القائم على التعاون والتنسيق والتكامل بين الوظائف المختلفة: التصميم، الهندسة، الإنتاج، التسويق، ...الخ. وهذه الأستراتيجية رغم أنها الأفضل إلا أنها الأصعب في التنفيذ بالنظر الى التنافس بين الوظائف المختلفة.

أن الأستراتيجية المثلى للإبتكار لا يمكن تحديدها بشكل مطلق وإنما يمكن لكل شركة أن تحدد الأستراتيجية الملائمة حسب ظروفها الداخلية والخارجية وإمكاناته وحجمها وطبيعة المجال الذي تعمل فيه، مما يتطلب القيام بالتحليل العميق للبيئة الداخلية والخارجية من اجل تحديد الأستراتيجية الملائمة التي تحقق لها الميزة في السوق.

وبعد لابد من التأكيد على أن كل إستراتيجية لها مزاياها وعيوبها، ومصادر القوة والضعف فيها. وإن مما لا شك فيه هو أن الإبتكار أصبح ميزة تنافسية وإن الطلب عليه يتزايد لأنه يمكن أن يشكل الضمانة للبقاء والنمو. ولقد أشار بورتر (M.Porter) إلى أن الإبتكار لا يمثل ميزة على مستوى البلد والشركة وحسب بل إن الإقتراب من الإبتكار (أي إقتراب أي شركة من شركة إبتكارية) يمثل ميزة تنافسية (Porter,pp73-93).

ومع ذلك فإن المزيد من الإبتكار لن يعني دائما وبالدرجة الأساسية المزيد من الإبتكار الجذري الذي تشير الدراسات إلى أنه يتسم بالدورة الإبتكارية والإنقطاع بين دورة إبتكارية (المعبر عنها بالمنحنى - S) ودورة إبتكارية أخرى (الفترة ما بين جيلين من

المنتجات أو التكنولوجيات). لهذا فإن الإبتكار - التحسين يمكن أن يقدم حلا إستراتيجيا جيدا سواء على صعيد إدخال التحسينات من أجل اللحاق بالمبتكر الأصلي صاحب الحركة الأولى، أو في إلتقاط فرص جديدة في السوق. وإذا كان القائم بالحركة الأولى ميزته تكنولوجية - هندسية فإن القائم بالتحسين ميزته في جانب منها هندسي - إنتاجي وفي جانب آخر تسويقي لان التحسينات عادة ما تكون على أساس حاجات السوق وفرصه.

4-4- نظريات ونماذج الإبتكار

لاشك في أن الإبتكار قد أصبح مجالا واسعا ومتنوعا جراء هذه التراكمات الواسعة والمتنوعة من الإبتكارات. كما أن الجديد الذي يأتي به الإبتكار ليس له شكل واحد ولا مدى واحد ولا أسلوب واحد للتشكل والتطور. لهذا فإن تفسير الإبتكار وتوصيفه عادة ما يكون من خلال نماذج أو نظريات متعددة يمكن أن تشمل حالاته المختلفة. وهناك ثلاث نظريات حول الإبتكار هي (Torrington and Wieghman):

أ - النموذج الفائق أو ما وراء النطاق المادي (Transcendental Model)

وهي النظرية التي تقوم على أساس أن الإبتكار يعتمد على نمط خاص من الأفراد هم المبتكرون العباقرة (Genius)، وبالتالي فإن على الشركات أن تبحث عن الأفراد من هذا النمط العبقري الذين هم القادرون على التوصل إلى الإبتكارات الجديدة أسرع وأفضل من غيرهم من غير المبتكرين العباقرة حتى توفرت لهذه الفئة الأخيرةظروف وموارد أفضل. وحسب هذا النموذج إن هناك عددا قليلا من الأفراد في الشركة هم المبتكرون الذين يبحثون ويقدمون النسبة الأكبر من الأفكار الجديدة والإبتكارية.

ب- النموذج الآلي (Mechanistic Model)

وتقوم هذه النظرية على أساس أن الحاجة هي أم الإبتكار. فالإبتكار يمكن أن يظهر بيسر أكبر عندما تكون هناك مشكلة تواجه الشركة أو الأفراد وتلح عليهم من أجل حلها. ولاشك في أن هذه النظرية تقوم على أساس وجود المشكلة أو الحادثة القادحة (Triggering Event) التي تدفع الأفراد إلى توجيه جهودهم الخاصة تلقائيا الى إبتكار ما يعالجون به هذه المشكلة.

وهذا النموذج يمكن أن يفسر الكثير من الإبتكارات مما يؤكد إفتراضه في أن هذه الإبتكارات أنتجت لمواجهة المشكلات التي تواجه الأفراد والشركات. فالجسور منذ القدم لم تبتكر إلا لمواجهة مشكلة الإنتقال من ضفة النهر إلى الأخرى، وناطحات السحاب لم تبتكر إلى لمواجهة نقص الأراضي في مراكز المدن وإرتفاع أثمانها، والمصاعد لم تبتكر إلى لمواجهة الحاجة إلى صعود الطوابق المتعددة في البنايات العالية أولا ومن ثم في ناطحات السحاب.

ج ـ نموذج التركيب التراكمي (Cumulative Synthesis Model)

وهذه النظرية تقوم على جهود التفكير، التحليل، الترابط، والتحقق من أجل التوصل إلى الأفكار ومن ثم إلى المنتجات أو الخدمات الجديدة. وهذه تفسر التحسينات الكثيرة على المنتجات الحالية من خلال التوليفة الجديدة أو إضافة مكون جديد أو سمة جديدة وغير ذلك مما يكشف عن إستنارة وتبصر يوصل إلى التوليفة الجديدة.

ومن المحولات المهمة لتحديد تطور نماذج الإبتكار ما قام بتقديمه روي روثويل (Rothwell) في بداية التسعينات حيث صنّف هذه النماذج إلى خمسة اجيال الإبتكار هي: دفع التكنولوجيا، سحب الحاجة (ويسمى أيضا نموذج سحب السوق)، النموذج المزدوج (مع حلقة التغذية المرتدة)، النموذج التكاملي (مع صلات متزامنة بين البحث والتطوير، النموذج الأول، والتصنيع)، ونموذج تكامل النظم والتشابكات والعلاقات الاستراتيجية بين الشركات) (Rothwell,p45).

وإعتمادا على ذلك فإن مارينوفا وفيليمور (Marinova and Phillimore,2003) قدما إعتماد على روي روثويل تصنيفا يقوم على ست أجيال لنماذج الإبتكار هي:

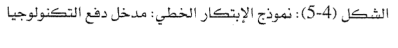
أولا: نموذج الصندوق الأسود (Black Box Model)

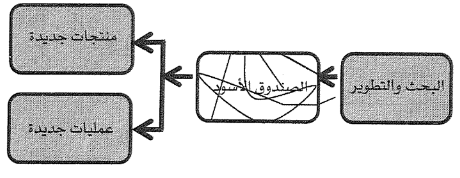
إن الإقتصاديين تعاملوا مع الظاهرة التكنولوجية كأحداث تحصل داخل صندوق اسود. ورغم أنهم أكدوا على اهميتها فإن الإقتصاديين الذين إهتموا بالتغير التكنولوجي بوصفه قوته الذاتية الدافعة للنمو دون الإهتمام بتفسير ما يحدث داخل صندوق عملية الإبتكار وما ينتج من تطورات داخلية. إن هذا النموذج اهتم بمدخلات ومخرجات عملية الإبتكار دون الإهتمام بعملية الإبتكار نفسها وإعتبرها بمثابة صندوق اسود لا ندري كيف تعمل.

إن النقود تستثمر في البحث والتطوير (R&D) كمدخلات للصندوق الأسود ويولد عنها وفق أسلوب تجريبي (Rule of Thumb) منتجات وعمليات تكنولوجية جديدة (مخرجات). ولم يكن الإقتصاديون يحتاجون لتحليل الآليات والكيفية الفعلية لتحول المدخلات إلى مخرجات في العملية الإبتكارية. والشكل (4-5) يوضح هذا النموذج.

ثانيا: النماذج الخطية (Linear Models)

شهدت فترة الستينات والسبعينات التوجه نحو فتح الصندوق الأسود للإبتكار. حيث أصبح الباحثون يهتمون بالعمليات الخاصة التي تولد التكنولوجيات الجديدة والتعلم المرتبط بالتغيير التكنولوجي. إن التوقعات كانت تقوم على أن فهم الأبتكار يساعد على فتح الطريق لصياغة السياسات التي تحفز البحث والتطوير (R & D) ومن ثم تطوير المنتجات والعمليات الجديدة. إن أصبح المهتمون يدركون ويفهمون الإبتكار كعملية خطوة بخطوة وتعاقب الأنشطة الذي يقود إلى التكنولوجيات التي تقود للأسواق.


الشكل (4-5): نموذج الإبتكار الخطي: مدخل دفع التكنولوجيا



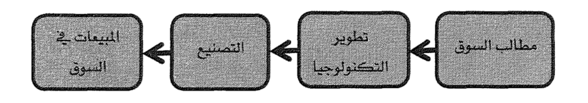
إن النموذج الخطي الأول للإبتكار هو ما يدعى بنموذج " دفع التكنولوجيا " حيث أن العلم والبحث الأساسي يقدم الإكتشافات الجديدة التي تقود إلى تطويرات تكنولوجية تنتج تدفقات من المنتجات والعمليات الجديدة الى الاسواق. وهذه العمليات تأخذ شكل أنشطة متعاقبة خطية كما في دورة الإبتكار القائمة على التطور التكنولوجي والإبتكار المقاد بالعرض التكنولوجي (Supply-Led Innovation).

والنموذج الخطي الثاني هو نموذج سحب السوق (Market Pull) أو سحب الحاجة الخطي (Linear Need Pull) والذي يقوم على أن السوق هو الذي يسحب عملية التطور من خلال إعطاء الأهمية الأساسية لحاجاته ولمطالب الزبائن فيه. فمع تزايد المنافسة وتدافع الشركات نحو الإهتمام بالسوق وإرضاء الزبون حيث الزبون هو السيد (Customer is master)، ظهرت الحاجة للإهتمام بالزبون وحاجاته وتوقعاته. واصبحت أسباب الإبتكار تكمن في المطالب الموجودة في السوق والإبتكار المقاد بالطلب (Demand-Led Innovation) ودورة الإبتكار القائمة على سحب الحاجات في السوق كما في الشكل (4-6).

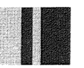
ثالثا: النماذج التفاعلية

أن النماذج الخطية تمثل صورة مبسطة عن التفاعلات المعقدة ما بين العلوم والتكنولوجيا والسوق. لهذا فإن هناك حاجة للفهم العميق لهذه الجوانب المهمة وتفاعلاتها في عملية الإبتكار.

الشكل (4-6): نموذج الإبتكار الخطي: مدخل سحب السوق

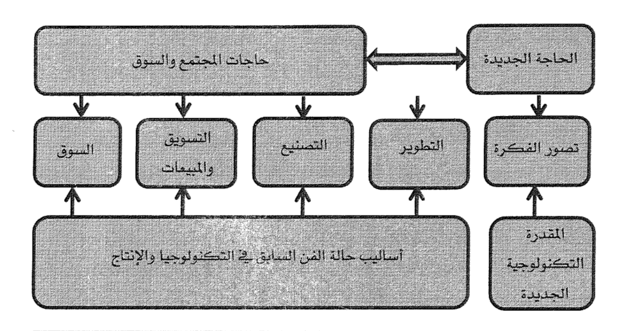


وحسب النماذج التفاعلية (Interactive Models) فإن عملية الإبتكار يمكن أن تفهم على أنها شبكة مسارات الإتصال على مستوى الشبكة التنظيمية الداخلية أو الشبكة التنظمية الخارجية للربط والتفاعل بين مختلف الوظائف والأقسام في الشركة والجماعة العلمية والتكنولوجية الاوسع وكذلك مع السوق. ولا بد من لاقول أن لانموذج التفاعلي لا يشير إلى التفاعل في مرحلة معينة أو في المرحلة النهائية لتطوير المنتج وإنما تكون التفاعلات في كل المراحل وإن التغذية المرتدة والحلقات التي تنشئ عن هذه التفاعلات تعمل على زيادة فرص الإبتكار والنتائج المحتملة الناتجة عنه. وهذا يعني أن القوة الأساسية في هذا النموذج تكمن في التفاعلات الضرورية بين أطراف



متعددة يمكن أن يساهموا في نجاح الإبتكار. والشكل (4-7) يوضح النموذج التفاعلي.

الشكل (4-7): النموذج التفاعلي لعملية الإبتكار



أن من الدلالات المهمة في النماذج التفاعلية هو العمل على أساس الفرق متعددة الإختصاصات التي تعلم بشكل متزامن لتخطي النموذج الخطي التعاقبي (تعاقب عملية التوصل للفكرة، تطوير التكنولوجيا، التصنيع، والتسويق والمبيعات)، وهذا ما أدى إلى تقليص دورات حياة المنتجات. كما أن هذه النماذج ساعدت على تحقيق تكامل أكبر بين الأفكار الجديدة (البحث والتطوير) والنتائج الإقتصادية.

رابعا: نماذج النظم

أن تعقد عملية الإبتكار لا يتطلب التفاعلات بين نطاق واسع من الأطراف المشاركة ضمن الشركة فقط، بل وأيضا التعاون بين الشركات. وهذا خلافا لما كانت عليه الشركات في السابق التي كانت كل شركة تعمل كوحدة منعزلة تتحاشى أي تداخل مع الشركات الاخرى. في حين أن الشركات الحالية أصبحت أكثر تداخلا وشفافية ونفاذية (Permeability) في التعامل مع الشركات الاخرى، وخاصة مع المجهزين والموزعين في سلسلة التجهيز بما في ذلك الشركات المناظرة التي

تكون طرفا في هذه السلسة كما في حالة تجهيز أجزاء تدخل في المنتج النهائي للشركة. أن نماذج النظم (System Models) تقوم على أساس التعامل مع الإبتكار كنظام (As a system) بما يحقق التداؤب (Synergy) خلال تكامل وتفاعل جميع الوحدات التنظيمية داخل الشركة، وكذلك التفاعلات والصلات البينية مع الشركات الأخرى. أن الشركات التي ليس لديها موارد لتطوير إبتكارها الذاتي داخل الشركة، فإنها يمكن أن تستفيد من إقامة علاقات عبر شبكات مع الشركات الأخرى بما يحقق الإستفادة المتبادلة في هذا المجال.

وقد حدد جارلس إيدكويست تسع خصائص لنماذج النظم وهي: الإبتكار والتعلم يكونان محور ومركز النموذج. تقديم مدخل شمولي متعدد الإختصاصات، المنظور التاريخي يمثل عملية طبيعية، هناك إختلافات بين النماذج لهذا ليس هناك أمثلية وحل أمثل وحيد. التأكيد على الإعتماد المتبادل واللاخطية (العلاقات التداؤبية)، أنها تشمل تكنولوجيات المنتج والإبتكارات التنظيمية، التأكيد على الدور المركزي للوحدات التنظيمية، قبول كل أنواع الغموض وإختلاط المفاهيم، وأخيرا إنها تقدم إطارا مفاهيميا واسعا بدلا من النظريات الرسمية (Edquist and Hommen,1999,p63 and Edquist,2001,p1).

أن نقاط القوة في هذه النماذج تتمثل في الرؤية الكيلة لإمكانات الشركة، كما أن التأثير التداؤبي في شبكة الإبتكارات يمكن تفسيره من خلال تحقيق المجموع الإيجابي (Positive Sum) وحالة ربح – ربح (Win-Win Situation) لكل الأطراف المشاركة. ان تكامل الخبرات والقدرات والمهارات داخل الشركة الواحدة ومع الشركات الأخرى عبر صلات بينية وشبكية يجعل نماذج النظم فائقة الاهمية في العصر الشبكي. وإن هذا التكامل يمكن الحديث عنه على مستوى النظام الوطني للإبتكار. وإن الأنظمة الوطنية للإبتكار تفسر إختلافات بين الدول في القدرة على الإبتكار.

خامسا: النماذج التطورية

أن النماذج التطورية (Evolutionary Models) نشأت جراء إخفاق النماذج الإقتصادية النيو كلاسيكية في التعامل مع التغيرات النوعية التي تترافق مع الإبتكارت التكنولوجية. كما أن الكائنات الحية (كما في بيولوجيا الانواع) في

سلوكها وحياتها والكائنات البشرية في أنشطتها الإقتصادية والإبتكار هي أكثر تعقيدا وتنوعا مما تستطيع النماذج الإقتصادية التعامل معه. وكما تعمل عوامل الطبيعة حسب الداروينية على التطور من خلال تكيف الأصلح، فإن المنافسة تعمل وفق نفس منطق الإنتخاب الطبيعي ولابقاء للأصلح على بقاء الشركات الأكثر إبتكارا وقدرة على التكيّف لمتطلبات السوق والبيئة الن=تنافسية (أنظر الإطار 3) وحسب سافيوتي (Saviotti,1996) فإن المفاهيم الأساسية لهذه النماذج تتمثل في:

1- توليد التغيّر: أن الإبتكارات ينظر إليها في هذه النماذج على أنها تعادل الطفرات. حيث أن الإبتكارت كما الطفرات في الطبيعة تولد منتجات وعمليات واشكال جديدة من المساهمة. والإبتكارت مثل الطفرات أيضا ليس جميعها ناجحة، ولكن عند نجاحها فإنها تحل محل المنتجات والعلميات القديمة التى تحول إلى المتاحف أو مقبرة الأعمال.

الإطار (3): الإبتكار والداروينية

في كتاب جيفري مور " التعامل مع داروين " ولأن الشركات تعمل في اقتصاديات السوق الحرة والمنافسة الشديدة، فإن نفس التواعد التي تعمل في الأنظمة العضوية في الطبيعة حيث الأنواع تصارع وفق البقاء للأصلح، تعمل في الشركات في ظل المنافسة حيث النجاح للأكثر إبتكارا وقدرة على مواجهة المخاطر والمنافسين. وهذه القواعد التي تقترب فيها الاعمال من قواعد الأنظمة العضوية والصراع من أجل البقاء في الطبيعة هي:

1. إن المنافسة على الموارد النادرة لمشتريات الزبون تنشئ الحاجة التي تحفز الابتكار.
2. إن تفضيلات الزبون لابتكار على آخر ينشئ إنتخابا طبيعيا الذي يقود إلى البقاء للشركات التي تحقق النتائج الأصلح (Fittest Outcomes).
3. إن كل جيل جديد يجدد المنافسة عل مستوى أعلى من الجدارة والقدرة مقارنة بالجيل السابق.
4. مع الوقت الشركات الناجحة يجب أن تطور جدارتها لتصبح حدية (Marginalized) وهذا يقوي المنافسة وترشيد النتائج.

5. إن التحسين المستمر في الشركات هو الإستجابة الواعية المكافئة لتكيف الأنواع في الطبيعة عبر الانتخاب الطبيعي، أي أنه التكيف لمتطلبات المنافسة العادلة ولامقبولة في المجتمعات الحديثة.
6. إن الشركات التي تتسم بالقصور الذاتي (Inertia) لأنها لا تستطيع أن تواجه المنافسة ذات الجدارة الابتكارية تتسارع نحو التصفية والخروج مثل الأنواع التي لم تستطع التكيف وسقطت أمام تحديات البيئة أو الأصلح مما أدى إلى إنقراضها.

والسؤال الأساسي الذي وضعه داروين (C.Darwin) هو: كيف يمكننا أن نبتكر بشكل مستمر إلى الأبد (How can we innovate forever?) ؟. في الطبيعة حسب داروين تقوم قوى الانتخاب الطبيعي بذلك، وأن التطور في الشركات بنفس الطريقة يتطلب إعادة تنشيط الميزة التنافسية من خلال الإبتكار والتجديد وقدرة على التكيف مع التغيرات.

Source: Moore, Geoffry A. (2005): Dealing with Darwin, Penguin Group, New York.

2- الإنتخاب: أن عمليات الإنتخاب تعمل سوية مع آليات توليد التغيّر، والنتيجة هي البقاء الذي يمكن أن يفهم على أنها إدخال أو تجديد بعض المنتجات والعمليات وإن الشركة تقوم بتكييفها للبيئة التي تمعل فيها وإزالة أخرى متقادمة.

3- إعادة الإنتاج والتوارث: يمكن تصور الشركات على أنها وحدات منتجة وإن الوراثة هي تعبير عن الإستمرارية التي فيها لاشركات تصنع القرارات وتطور المنتجات وتقوم بأعمالها. أن الشركات وحدات متعلمة ولكن أي خبرة متطورة تكون متلازمة معها (مثل وراثة الكائن الحي) من الصعب أن يتم نقلها إلى شركات أخرى.

4- الملاءمة والتكيف: أن مبدا البقاء للأصلح (Survival of the Fittest) وفق المفهوم الدارويني يتمثل في نزوع الشركة (الوحدة الإقتصادية) نحو أن تكون ناجحة في بيئتها. وأن فشل الشركات الأخرى في ذلك هو نتيجة طبيعية لعدم القدرة على البقاء والتكيف مع القدرات الشركات المنافسة الأخرى.

5- منظور المجتمع: أن التغيّر مكون جوهري في العملية التطورية وهو لا يعتمد فقط على القيم المتوسطة (التي قد تبدو قيم لا تتغير) بل وأيضا على التباينات والفروق التي تعمل على تحريك القيم المتوسطة. وهذا ما ينطبق على مجتمع الشركة ومنتجاتها التي يجب ان يتم تحليلها وتغييرها من فترة لأخرى.

6- التفاعلات الأساسية: وهذه التفاعلات تتضمن بشكل أساسي التنافس (بين الشركات والمنتجات) وهي ما يتم التأكيد عليه في الإقتصاد. ومع ذلك فإن التنافس (Competition) لم يعد هو الشكل الوحيد للتفاعل بين الأفراد والشركات وإنما هناك التعاون (Cooperation) بين الشركات التي تسعى اليوم للإئتلافات والإندماجات والشراكات ضمن الصناعة الواحدة وسلسلة تجهيز القيمة أو حتى في المجالات المختلفة.

7- البيئة الخارجية: وهي عنصر أساسي في المدخل التطوري، وهي تقليديا تغطي البيئة الإقتصادية والإجتماعية والقانونية التي فيها تتطور التكنولوجيا. والإبتكارات في هذه البيئة تتحدد بالآليات مثل نظام براءات الإختراع، هيكلة السوق، ومواصفات واللوائح القانونية الاخرى. وفي الآونة الأخيرة يتم التأكيد على البيئة الطبيعية (التكونوجيا النظيفة والخضراء والصديقة للبيئة) ومحدودية الموارد الطبيعة وضرورة المحافظة على رأس المال طبيعي لإستدامة الشركات وقدرتها على مواصلة إنتاج المنتجات والخدمات التي تتعامل بها.

أن قوة النماذج التطورية تتمثل في تخطي النظرية الإقتصادية التي تركز على توازن السوق والمعلومات الكاملة. فهذا المدخل الجديد يفسر الإبتكار على أنه يستلزم التغيير وإن القرارات لا تصنع دائما على أساس السعر وإنما هي تستلزم سياقا تاريخيا وعلاقات بين عوامل عديدة عادة ما تفرض عدم التأكد والمعلومات غير الكاملة التي تترافق مع عملية الإبتكار بوصفها عملية تتعامل مع المجهول.

ومع ذلك فإن النماذج التطورية لعبت دورا كبيرا في تشديد المنافسة بين الشركات بطريقة تشبه الغزوات والحروب الضارية التي تتخطى الجوانب الأخلاقية

والمسؤولية الإجتماعية للمجتمع الذي تعمل فيه ووما يتطلب من إستخدام موارده من اجل تطويره وهذا هو مضمون المسؤولية الإجتماعية للشركات.

سادسا : الأوساط الإبتكارية

أن نموذج الأوساط الإبتكارية (Innovative Millieux) قد تم تطويره بتأثير دعاة الموقع الجغرافي والمدخل العنقودي الإقليمي من الإقتصاديين الذين يرون أن التكنولوجيا والعملية الإبتكارية تتطور في إطار جغرافي وعنقودي إقليمي. أن الموقع (Location) هو الكلمة الذهبية في هذه النماذج وهو يشير إلى البيئة الطبيعية والإقتصادية والإجتماعية التي تتطور فيها الإبتكارات واتكنولوجيا.

أن نموذج الوسط الإبتكاري (Innovative Milieu) يرى أن الإبتكار بأبعاده الإقتصادية والفنية هو توليفة خلاقة لعوامل المعرفة والقدرات الخاصة والتنظيم الإقليمي. وأنه ليس هناك إبتكار عديم الموقع أو خال من تأثير المنطقة بل هو بشكل أساسي ظاهرة مكانية داخلية في دلالتها الإقليمية وإعتمادها على موارد المنطقة (الموقع) التي توجد فيها.

وإن مكونات هذا النموذج هي: النظام الإنتاجي للإبتكار (الشركة الإبتكارية)، العلاقات المكانية الفعالة (العلاقات داخل الشركة والتفاعلات ما بين الشركات التي تنمي الإبتكار)، الأطراف الفاعلة الإقتصادية – الإجتماعية الإقليمية(المؤسسات الخاصة والعاملة التي تدعم الإبتكار)، الثقافة الخاصة الداعمة للإبتكار، وعملية التعلم المحلي الجماعي الدانيميكية. أن القوة الأساسية للنموذج تتمثل في قدرته على تفسير نجاح الشركات المتوسطة والصغيرة التي رغم إفتقارها للموارد إلا أنها حافظت على قدرة عالية على الإبتكار والعمل على حافة التطور التكنولوجي. كما أن النموذج ساعد على تقديم تفسير جيد للتساؤل: لماذا مناطق معينة دون غيرها ولدت عددا كبيرا من الشركات الصغيرة الإبتكارية ؟ لأنها تقع متقاربة من بعض وتتقاسم نفس روح الثقافة والأعمال.

سابعا : نموذج الإبتكار الرقمي

أن نموذج الإبتكار الرقمي (Digital Innovation) لم يتم التطرق غليه من قبل جارلس روثويل الذي قدم تصنيف النماذج الستة السابقة وإعتمدنا عليه في عرضها. ومع

ذلك فإن هذا النموذج أخذ أهمية متزايدة منذ منتصف التسعينات عندما بدأ إستخدام الإنترنت لأغراض تجارية.

في أحدث مسح أعد عن الشركات أوضح أن الطرق التقليدية لقدح الأفكار لم تعد ملائمة وإن المديرين عبر العالم أصبحوا يعرفون أن الأفكار الأفضل لا تتطور دائما في مختبراتهم الخاصة بالبحث والتطوير. لهذا دعا (Rigby and Zook) إلى تبني ما أسمياه بإبتكار السوق المفتوح، الذي يقوم على الإستفادة من الأفكار الجديدة من السوق في كل مكان. فمع الشبكات أصبحت الشركات مكانا ضيقا ومحدودا للتعلم فيما أصبحت هذه الشبكات زاخرة بالخبرات من كل البيئات، والمعارف والتجارب الاكثر تنوعا التي تأتي من كل مكان ضمن ما يعرف بجماعات الممارسة والشبكات الإجتماعية والمهنية. أن الشبكات أنشأت بيئة كثيفة المعرفة والخبرات لا غنى عنها من قبل للشركات وفرق العمل والأفراد لأنها أصبحت تنشئ بيئة كثيفة المعرفة ومحفزة لنمط جديد من الإبتكار هو الإبتكار الرقمي لاذي يقوم على تكامل بين وحدات الشركة الوظيفية وما بين الشركات في القطاعات الختلفة وبيناالأفراد في كل مكان. والواقع أن الإبتكار الرقمي يقوم على فكرة التوالد المعرفي الذاتي (حيث كل تقاسم للمعرفة مع الآخرين هو بمثابة عصف أفكار ذهني للآخرين من أجل التطوير اللاحق في المعرفة العلمية) حيث أن تبادل الخبرات والمهارة والمعرفة يزيد من معرفة الجميع دون ان ينقص من معرفة أي من المشاركين وحسب قانون الأصول الرقمية الذي مفاده " لأن الأصول الرقمية لا تشبه الأصول المادية ولا تستهلك عند استخدامها، فان الشركات تستطيع أن تنشئ القيمة من استخدام هذه الأصول في عدد لا متناهي من الصفقات " وقانون متكالف (Metcalf's Law) ومفاده " إن قيمة الشبكة تزداد أسيا مع زيادة في حجم الشبكة مما يجعل الشبكات تتوسع وتصبح أكثر فاعلية بشكل جذري. "، وهذا ما يعزز التفاعل الكثيف للمعرفة قاعدة كل إبتكار حقيقي وفعال لانه يرتكز على الفن السابق (Prior Art) والخبرات المتنوعة الآتية من كل الشركات وكل البيئات.

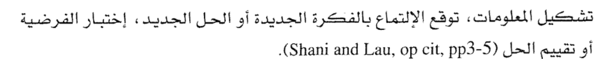
5-4- العملية الإبتكارية

إن العملية الإبتكارية فريدة في آلياتها وومضة الإلهام أو الإبتكار فيها. ورغم التطور الكبير الذي حصل في دراسة الإبتكار وعملياته، إلا أن هذه العملية لازالت تتسم بعدم التأكد العالي الذي يعني أنها لازالت في جوانب منها غير مفهومة. وإن أكثر الدراسات المتفائلة والمنادية بإمكانات الفهم والتدريب على الإبتكار وخبراته ومهاراته، والتي ترى أن القوانين الأساسية التي تهيمن على توليد الأفكار الجديدة قد إكتشفت الآن، لا تتردد في القول أن عملية الإبتكار تتسم بالغموض (Epstein, 2000, pp3-5).

أما الطرف الآخر (ولنقل المتشائمين) فإنهم يرون أن الإبتكار عملية محيّرة وملغزة (Mysterious) وتتسم بقدر عال من عدم التأكد. فإذا كانت الخبرة جيدة في جمع المعلومات عن المشكلة والطرق المنهجية لدراستها، فإن الخبرة تتضاءل الى مستوى عبارات عامة من الخبرات الشخصية للمبتكرين فيما يتعلق بجوهر عملية الإبتكار أي في ومضة الإلهام أو الإبتكار التي تنقل كل ما سبقها من سياق الى سياق جديد آخر، ومن مستوى نوعي للتفكير والمعالجة الى مستوى نوعي أعلى آخر، ومن التفكير المنظم في جمع وتحليل ومعالجة المعلومات الى الحدس وإنشاء المعلومات بطريقة غير واضحة تماما.

والإبتكار كما أشرنا في الفقرة السابقة يمكن أن يكون حلا جديدا لمشكلة قائمة أو يكون بمثابة التوصل إلى الجديد أصلا. والأول هو إبتكار ضمن المجال الحالي، في حين أن الثاني هو خارج المجال بل إنه عند نجاحه يمكن أن يلغي المجال السابق أو يغيره جذريا. فالسيارة ألغت استخدام العربات في النقل والسفر، والطائرة غيرت جذريا النقل بالبواخر وحتى بالسكك الحديد، والفاكس (Fax) ألغى استخدام التلكس (Telex) وهكذا. ومع أن الإبتكار الذي يتميز بمجالاته الطبيعية والإنسانيةفإن العملية الإبتكارية في كل هذه المجالات واحدة في مراحلها وآلياتها وعملية توليدها للحلول أو الأفكار الجديدة.

فهذه العملية لدى شاني و لاو (Shani and Lau) تتكون من خمس مراحل هي: دراسة مجال المشكلة في جوانبها المختلفة، إشباع الذهن بالمعلومات المتاحة، فترة الإحتضان التي خلالها العملية المعرفية عند مستوى اللاوعي تصحح وتعدل وتعيد



تشكيل المعلومات، توقع الإلتماع بالفكرة الجديدة أو الحل الجديد، إختبار الفرضية أو تقييم الحل (Shani and Lau, op cit, pp3-5).

أن العملية الابتكارية تتطلب تفكيرا خلاقا (Creative Thinking) يكون الأساس في التوصل للأفكار الجديدة التي ترتبط بجانبين: إتيان بفكرة جديدة في موضوع أو مجال جديد أو حل المشكلات الحالية بطريقة جديدة غير مسبوقة. والتفكير الخلاق يسبق العملية الإبتكارية التي تتعلق بتحويل الفكرة الجديدة إلى منتج او خدمة أو عملية أو تكنولوجيا جديدة. والتفكير الخلاق يتكون من مراحل عديدة هي[1]: الإعداد (Preparation) ويتعلق بمستوى التعليم والتدريب الملائم على الطرق الكفوءة بما يجعل التفكير يتآلف مع مجال الدراسة والبحث، والإحتضان (Incubation) وهي مرحلة الإندماج بالموضوع ويتم فيها تطوير وإنضاج الأفكار التي يتم طرحهافي مرحلة الإعداد، والتبصر (Insight) أنها المرحلة التي تأتي بها بالإلتماعة والفكرة الجديدة كتتويج للمرحلتين السابقتين، وأخيرا التقييم (Verification) وهي مرحلة تحديد مصداقية وقيمة الفكرة الجديدة ومدى إنسجامها مع المفاهيم العلمية وإمكانية تحقيقها للنتائج المتوقعة. أن التفكير الخلاق ضروري مرحلة مسبقة للإبتكار لأنه مصدر للأفكار الجديدة التي يعمل عليها الابتكار من أجل تحويلها إلى منتجات أو خدمات أن عمليات جديدة تحقق للفرد المبتكر أو المنظمة المبتكرة السبق في السوق وكسب المزايا التنافسية على المنظمات الأخرى. أما العملية الإبتكارية يمكن النظر إليها من منظورين هما:

أولا: العملية إبتكارية بوصفها عملية تقديم وتطوير أفكار جديدة تأخذ طريقها للتطبيق في منتجات أو خدمات أو عملايت جديدة. وهذا يعني أنها عملية دؤوبة متواصلة تتألف من مراحل متعددة يمكن تحديدها بالآتي:

أ. تطوير الابتكار (Innovation Development)

في هذه المرحلة تهتم المنظمة بتقييم، وتعديل، وتحسين الأفكار الجديدة من أجل تحويلها إلى منتج جديد أو خدمة جديدة، كما يتم تقليص عدد الأفكار إلى عدد قليل من الأفكار المطورة القابلة للتطبيق.

ب. تطبيق الابتكار (Innovation Application)

في هذه المرحلة تستخدم المنظمة الأفكار المطورة لتقوم بعملية التصميم والتصنيع والتوريد للمنتجات أو الخدمات أو العمليات الجديدة.

ج. إطلاق التطبيق (Application Launch)

وفي هذه المرحلة تقوم المنظمة بإدخال المنتجات أو الخدمات الجديدة إلى السوق. والسؤال الأهم في هذه المرحلة هو: هل أن الإبتكار ينجح في السوق ؟ وهل يرغب الزبائن بشرائه ؟. إن تاريخ الإبتكار حافل بالأفكار الجديدة التي لم توجد اهتماما كافيا من الزبائن.

د. تنامي التطبيق (Application Growth)

في هذه المرحلة فإن الابتكار الناجح في السوق يتسم بنمو الطلب بمعدل متزايد، مما يعني أن الابتكار دخل مرحلة نمو الأداء الاقتصادي وتحقيق الربحية العالية مع إمكانية أن الطلب يتجاوز العرض.

هـ. نضوج الابتكار (Innovation Maturity)

في هذه المرحلة أغلب المنظمات المنافسة تصل إلى الإبتكار وتطبيقه بإدخال منتجاتها أو خدماتها إلى السوق بما ينافس الابتكار الأصلي، كما أن المنظمات المنافسة تعمل وبسرعة على إدخال التعديلات والتحسينات الجزئية الصغيرة عليه حتى تستنفذ كل إمكانات التحسين في الخصائص، والتركيب، والحجم، والتغليف، ومجالات الاستعمال.. الخ.

و. تدهور الابتكار (Innovation Decline)

أن كل إبتكار جديد ناجح يحمل بذور تدهوره اللاحق. وعندما تكون المنظمة غير قادرة على زيادة المبيعات وعدم تحقيق ميزة تنافسية من الابتكار في أواخر مرحلة النضوج، فإن هذا الابتكار يدخل مرحلة تدهوره التي لا بد من أن تكلل باتخاذ المنظمة لقرار إخراجه من الخدمة بعد أن تكون قد طوّرت الابتكار الجديد اللاحق من أجل إستمرار دوران الإبتكار المتعاقب المستدام (انظر الشكل 4-8).

ثانيا: العملية الإبتكارية بوصفها عملية خلاقة لحل المشكلات الحالية وإن نقطة البدء فيها هي المشكلة الحالية التي تتطلب الحل. وحسب دوبراين

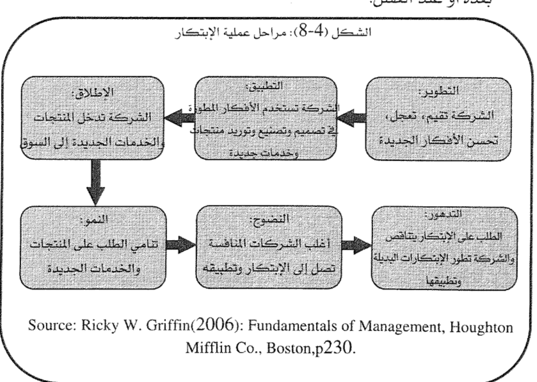
(A.J.DuBrin) فإن هذه العملية تتكون من المراحل التالية (DuBrin, 1994, pp26-7):

أ - إيجاد المشكلة (Problem Finding): حيث يكتشف الفرد أن شيئا ما له قيمة يمكن أن يعمل عليه أو أنه يسبب إضطرابا أو إزعاجا لا بد من معالجته.

ب - الإنغمار (Immersion): في التركيز على المشكلة يصبح الفرد مغمورا فيها. فهو يطلب ويجمع المعلومات ذات العلاقة ويكوّن الخيارات بدون أي تنقيح أو تقييم.

ج - الحضانة (Incubation): بعد تجميع المعلومات، فإن الفرد يحتفظ بها في ذهنه ويقوم عقله اللاوعي في نشاط وتدوير حتى عندما عدم القيام بأي نشاط. وهذا في العادة مبرر ليذهب الفرد بالتمشي أو السرحان خلال ساعات العمل ليهتم بالحل الخلاق للمشكلة. وبينما المشكلة تتضج بهدوء مع جمع المزيد من المعلومات، فإن اللاوعي يحاول ترتيب المعلومات والوقائع في نمط له دلالة أو معنى.

د - التبصر (Insight): وهذا هو الحدس الذي يومض في العقل بالحل أو الجديد غير المتوقع في وقت غير متوقع أيضا قد يكون أثناء التمشي أو قبل النوم أو بعده أو عند الغسل.



الشكل (4-8): مراحل عملية الإبتكار

Source: Ricky W. Griffin(2006): Fundamentals of Management, Houghton Mifflin Co., Boston,p230.

ويمكـن أن نضـع وصـفا ملائمـا لمراحـل العمليـة الإبتكاريـة المتكاملـة كمـا حددناها من الفكـرة إلى السـوق، مـن خـلال ثـلاث مجموعـات مـن العوامـل حيـث كـل مجموعة تمثل مرحلة من مراحل ـ تطور العملية الإبتكارية وكالآتي:

أولا: عوامـل التحسـس (Sensation Factors): وتضـم هـذه المرحلـة عوامـل الإدراك والتمييز لعمل شيء ما في مجال ما، وجمع المعلومات والحقائق، ومن ثم إيجاد المشـكلة. ويمكـن أن نلاحـظ أن الشـركات الإبتكاريـة تكـون ذات إدراك مسـبق بضـرورة وأهميـة الإبتكـار وبالتـالي فـأن باحثيهـا يبحثـون عـن المجـال أو المجـالات الـتي تكـون قابلـة للبحـث، ومـن ثـم جمـع المعلومـات وإيجـاد الموضـوع للإبتكـار أو المشـكلة للحل الخلاق. أما في الشـركات التقليدية فإن المشـكلات تستمر وتتفاقم ومن ثم يأتي الإدراك اللاحق لأهمية البحث عن الحل.

ثانيـا: عوامـل الإلتمـاع (Illumination Factors): وهـذه المرحلـة تتضـمن عوامـل إحتضـان المشـكلة وإيجـاد الفكـرة الجديـدة أو الحـل الجديـد بطريقـة مفاجئـة وغير متوقعة في الغالب فيما يسمى بعملية وجدتها (Eureka Process) في عبـارة أرخميـدس الشـهيرة أو عمليـة الإنـدهاش (Aha Process). والواقـع أن ومضـة الإلهام أوالإبتكـار (Innovation Flash) هـذه لا تمثـل نشـاطا واعيـا كليـا وإنمـا هـي ترتبط بما دون الوعي بالأنشـطة الذهنيـة الـتي لا يمكـن السـيطرة عليهـا أو إدارتها بشـكل واعـي مـن قبـل الفـرد ـ المبتكـر. وهـي المكـوّن الحـرج في عمليـة الإبتكـار، وهـي أشـبه بعبقـر الشـعراء الـذي يـأتي بـدون موعـد. وكلمـا كانـت المعلومات والخبرات لدى الفرد حول الموضوع أو المشـكلة أكبر زاد إنغمـاره في الموضـوع أو المشـكلة، كلمـا زادت فرصـة ظهـور ومضـة الإبتكـار أو الإلتمـاع. ويمكـن وصفها بأنها الإتيان بالجديد الذي يمثل نوعـا مـن التجـاوز علـى الحالـة القائمة والخرق لها والقفز عليها، بل أنها تكـون عـادة بمثابـة الإتيـان بالفوضـى الى النظام من منظور الحالة القائمة. وقد تطول أو تقصـر فـترة الإنتظـار لومضـة الإبتكـار أو الإتيان بالجديد لأنها كما أشرنا لا تخضـع للعمـل المنظم المنهجـي. ومـن أجـل زيـادة فرصـة ظهـور ومضـة الإبتكـار، هنـاك توصيـات مفيـدة لهـذا الغـرض وهـي (Mealiea and Latham, 1996, p454):

أ- التفكير المستمر بالمشكلة بما يسمح بنضوجها على المستوى المعرفي.

ب- إعادة تحديد المشكلة بطرق جديدة قدر الإمكان وبما يسمح بالنظر إلى المشكلة من زوايا متعددة.

جـ- القيام بعصف الأفكار لقائمة من البدائل بدون إستبعاد أية إمكانات.

د- السماح بالتعبير الحر وبالحل الأبسط أو الأصعب أي من الأقل تغييرا إلى الأكثر تغييرا.

هـ- الشروع والتقدم بالتجربة والخطأ.

و- التمييز بين العقبات الواقعية والمتصورة حيث أن الكثير من هذه العقبات تكبح الإبتكار.

ز- ضرورة مراعاة الوقت المنفق في هذه العملية.

كما أن مما يحد من تقبل الأفكار الجديدة التي تأتي بها ومضة الإبتكار والنشاط الإبتكاري عموما وجود العقبات الذاتية التي ترتبط بالروتينيات المعتادة والتخوف من محاولة جديدة وما يمكن أن ينجم عنها من فشل. ومن أجل مواجهة هذه العقبات فأن من الممكن الإستفادة مما يأتي(DuBrin, op cit, p28):

أ - إسمح للجانب الأحمق (Foolish Side) فيك أن يخرج.

ب - كن صيّادا (Be a Hunter) للأفكار.

ج - إستخدم مسار التوقف على الصخور (Use Stepping Stones): أن الأفكار المجنونة غير العملية وغير المألوفة التي لا تستطيعتنفيذها يمكن أن تستخدمهاأحيانا كصخور توقف للقفز الى الأفكار العملية، الخلاقة، والجديدة.

د - كن ثوريا (Be a Revolutionary): أغلب الأفكار والتطورات الجذرية الجديدة في التكنولوجيا، العلم، والأعمال، تأتي عندما يقوم أحدهم بكسر القواعد.

هـ- لا تكن خائفا من المحاولة والفشل (Don't Be Afraid To Try and fail).

ثالثا: عوامل الجني (HarvestFactors): وتتضمن هذه المرحلة عوامل قبول الفكرة الجديدة أو الحل الجديد والتطبيق (حصاد المنتج الجديد في الشركة) والتسويق التجاري (حصاد العوائد من المنتج الجديد في السوق)، وكذلك التحسينات اللاحقة على المنتج الجديد حتى يصل الى مرحلة النضوج. وقد يكون مجديا للشركة الإبتكارية أن تنظر نظرة طويلة الأمد للأفكار الجديدة حيث أن بعض الأفكار الجديدة لا تقبل لطموحها ولكن بعد فترة تعاود الظهور كأفكار ملائمة، وبعض الأفكار تكون مقبولة إلا أنها تفشل في التحول إلى منتج جديد، أو تتحول إلى منتج جديد ولكنها لا تنجح في السوق. ومثل هذا الفشل يكون ذكيا لأن ما سيأتي بعده سيكون أكثر نجاحا في ضوء خبرة الشركة وتعلمها من هذا الفشل. في حين أن بعض الأفكار لا تنجح فقط في التحول إلى منتج جديد وإلى منتج ناجح تجاريا في السوق، وإنما أيضا تكون ذات إمكانات كبيرة لتطوير منتجات لاحقة.

ورغم هذا التصنيف للعوامل إلا أن العملية الإبتكارية هي عملية متكاملة ومتداخلة ما بين هذه المراحل وعواملها. دون أن يعني هذا عدم مراعاة هذه المراحل التي غالبا ما تكون مرشدا أو جيدا ومنهجيا في التقدم في إيجاد الحلول الخلاقة وتوليد الأفكار الجديدة. ومما يرتبط بذلك أيضا أن تكلفة الإبتكار وكذلك المخاطرة تأخذ بالتزايد مع التقدم في هذه المراحل وعواملها. ففي مرحلة عوامل التحسس تكون تكلفة الإبتكار والمخاطرة في أدنى المستويات، لتتزايد بشكل محدود في مرحلة عوامل الإلتماع، ولتقفز بشكل كبير في المرحلة الأخيرة مرحلة عوامل الجني (عوامل إنشاء القيمة من خلال نتائج الإبتكار). لأن في هذه المرحلة يتم تجريب النموذج الأول والإنتقال إلى الإنتاج التجاري بكل ما يعنيه من إستثمارات رأسمالية وتدريب العاملين وشراء المواد وغيرها. والشكل (4-9) يوضح هذا التزايد في التكاليف.

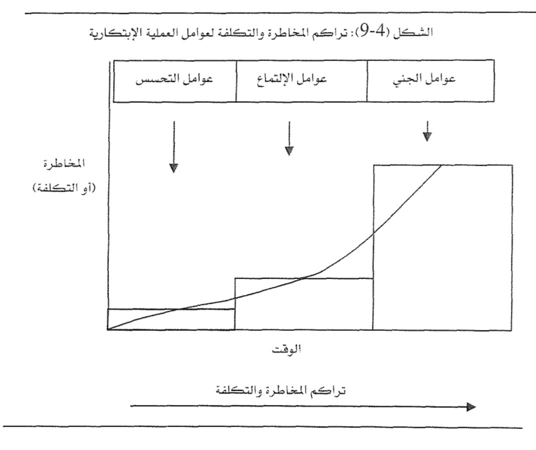
ومن جهة أخرى فإن المرحلتين الأولى والثانية وجزء من المرحلة الثالثة تمثل مجرد تكلفة تتحملها الشركة بدون أية عوائد، ولكن في المرحلة الأخيرة (عوامل الجني) في جزئها الثاني تبدأ العوائد بالظهور ومع إستمرارها تظهر نقطة التعادل ومن ثم يظهر الربح.



6-4- عوامل تحسين فرص الإبتكار

أن عملية الإبتكار كما أشرنا تتكون من مراحل متعددة: دراسة مجال المشكلة، تشبع الذهن بالمعلومات المتاحة. فترة الإحتضان. إنتظار الإلتماع أو ومضة الإبتكار، وأخيرا إختبار الفرض أو تقييم الحل الجديد.

وهذه الخطوات هي ما يوصي به المختصون من أجل تحليل عملية الإبتكار وتحقيق العمل المنهجي فيه. ولكن الإبتكار يفترض أن يأتي بالجديد، وأكثر الأحيان لا يأتي به. وإذا ما نجح فإنه يأتي بالجديد بطريقة محيّرة وملغزة (Mysterious) وغير مفهومة ولا يمكن أن تخضع للمنطق في الغالب.



الشكل (4-9): تراكم المخاطرة والتكلفة لعوامل العملية الإبتكارية

وفي هذا السياق نشير إلى أن للإبتكار مكونين أساسيين:

الأول: البعد المنطقي المنهجي النظامي القابل للتنظيم والسيطرة وهو البعد المرتبط بالموضوع أو المشكلة وجمع المعلومات عنها وتنظيمها وجدولتها وتقاسمها في مرحلة ما قبل توليد ما هو الجديد، كما أن هذا البعد يرتبط بالجهد المنهجي في عملية

التوثيق والمقارنة والتقييم لإمكانية التطبيق والإنتاج والتسويق.. إلخ في مرحلة ما بعد توليد ما هو الجديد.

الثاني: البعد الحدسي غير المنهجي والنظامي وغير القابل للتنظيم والسيطرة وهو البعد المرتبط بتوليد الجديد في مرحلة الإلتماع (Illumination) أو ومضة الإبتكار أو الإلهام (Flash of Inspiration) التي لا يمكن التحكم في ظهورها أو توقيتها وفي أحيان كثيرة لا يمكن توقعها. إنها عملية وجدتها (Eureka Process) أو عملية الإندهاش والفوز غير المتوقع في الغالببالفكرة الجديدة. ولقد أشار الكثير من الباحثين والمبتكرين الكبار كيف أن هذه الفكرة الجديدة لا تبرق ولا تلتمع إلا بالصدفة أو في حالات الإسترخاء والفترة ما بين الإستيقاض من النوم واليقظة أو في الحقول أو أثناء الغسل في الحمام (كما في حالة العالم اليوناني أرخميدس Archimedes الذي خرج من الحمام وهو يصرخ وجدتها مكتشفا قاعدة الأجسام المغمورة)أو في حالات سماع الموسيقى الهادئة (بفردج، 1992، ص124-129).. إلخ.

والواقع أن نشاط إنشاء المعارف وتوليدها في الإنسان لا يستند إلى قواعد إستتاجية معروفة تماما (كالتي تستخدم في الذكاء الصناعي). وهذا ما توصلت إليه دراسة أعدت في معهد الدراسات المستقبلية في ستوكهولم، حيث أكدت على أن الطاقة الإبداعية البشرية لا تخضع للقيود الصارمة التي تفرضها الحسابات التي تنفذ بإستخدام الحاسوب. ويشير عالم الفيزياء الرياضي (ر. بنزوز) من جامعة أوكسفورد ومنظرون آخرون الى أن الإبداع البشري ينطلق من آليات أو قواعد ما زالت مجهولة (كاستي، 1997، ص4-7).

لهذا فإن الإبتكار في جانبه المنطقي المنظم قابل لأن يحسن أداؤه من حيث الوقت والمعلومات والموارد، ولكنه في جانبه الحدسي فإنه يظل في الغالب صعب التنظيم والتحكم ليس فقط لأنه يتعامل مع الجديد الذي في الغالب لا نعرف عنه شيئا محددا أو واضحا، وإنما أيضا لأننا لا زلنا لا نعرف عن الإبتكار نفسه في هذا الجانب الشيء الكثير عن آلياته وتطوره وظهوره في إستثارة أخّاذة وومضة هي أقرب إلى الإلهام والوحي منها إلى المنطق والمنهجية. ومع ذلك فإن المبتكرين والشركات المبتكرة تسعى من أجل تعظيم مخرجات هذه المرحلة التي لا ضمانة في تجلياتها حسب تخطيطنا

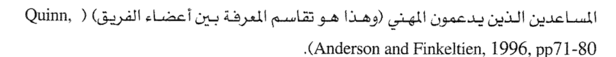
بالأساليب المنطقية النظامية والمنهجية. ويمكن أن نشير إلى العوامل الأساسية التي يمكن تساعد في تعظيم فرص وإحتمالات التوصل إلى الجديد في هذه المرحلة:

أولا: الفريق – التداؤب (Teamwork-Synergy): هو مقدرة جماعية تتعاظم بالتكامل بين الأعضاء المشاركين. وفي الإبتكار فإن تطوير وتسويق المنتج الجديد(من الفكرة إلى المنتج إلى السوق) يتطلب فريقا متكاملا من الباحثين، المصممين، المهندسين، أفراد التصنيع، والتسويق، والمالية. من أجل تجنب عمليات التأخير من جهة وتحسين تكامل القدرات من جهة أخرى. ولعل الأهم في الفريق هو التفكير الجماعي من زوايا متعددة بالمشكلة المعنية مما ينمي عدد الأفكار المطروحة من الزوايا والإختصاصات والمهارات المختلفة. وفي نفس الوقت يتحقق التداؤب حيث أنه يظهر عندما تكون هناك ميزة تنشأ عن ترابط وظيفة أو مهارة أو إختصاص مع وظيفة أو مهارة أو إختصاص آخر مما ينتج قدرة أكبر من كلا القدرتين في حالة الإنفراد. ولا شك في أن الفريق وهو يتقاسم المعلومات والمهارات والخبرات حول الموضوع أو المشكلة يمكن أن تكون الآراء المتعددة ووجهات النظر المختلفة من مهارات وإختصاصات متعددة ووجهات النظر المختلفة من مهارات وإختصاصات متعددة، قادحا قويا من أجل التوصل للجديد. ومع تكنولوجيا المعلومات وشبكة الحواسيب أصبح بإمكان الفريق أن يعمل سوية في كل الوقت حتى في حالة عمل أفراد الفريق كله أو بعضه من مواقعهم المتباعدة وحتى وهم في دول وقارات أخرى عبر العالم. وهذا ما أدى إلى ظهور نمط الفرق الجديد التي تدعى بالفرق الإفتراضية (Virtual Teamwork) التي ترتبط سوية إلكترونيا بواسطة حواسيب الشبكة. ولابد من التأكيد على أن الفرق الإفتراضية تتسم بالمرونة من حيث أنها تنشأ من أجل مشروع جديد مثلا لتنفرط بعد الإنتهاء من المشروع، ليتشكل فريق إفتراضي جديد من أجل مهمة جديدة أو مشروع جديد مع إمكانية مشاركة عاملين آخرين مع الفريق من خلال التشارك بمعلومات المهمة أو المشروع على حواسيب الشبكة في الشركة. وهذه المرونة في تشكيل الفرق الإفتراضية ومشاركة الآخرين معها، يمكن أن تكون ذات أثر إيجابي معجّل لتوليد الأفكار الجديدة. ولعل تفسير ذلك

يكمن في أن الفريق الإفتراضي لا يضم في كل مرة نفس الأفراد مما يساعد على تنوع أفراد هذه الفرق. ومثل هذا التنوع بدون شك له أثر إيجابي على المشروع الذي يعمل على شيء جديد (يختلف عما قبله ويتسم بالحاجة إلى المعالجة الجديدة) وليس على مهام تتسم بالتكرار والروتين.

ثانيا: تعدد فرق البحث والتطوير: إن الشركات تلجأ من أجل زيادة إحتمالية التوصل إلى الجديد في الإبتكار إلى زيادة تعدد الفرق البحثية كوسيلة في تعدد مجالات البحث المترابطة بما يعظم من فرص التوصل إلى الجديد. ولقد أشير إلى أن الشركات لديها في كل فترة من الفترات عدد من الفرق والبرامج التي يتم العمل عليها. ولقد أشارت ريبيكا هيندرسون في دراستها على الصناعة الصيدلانية الى أن واحد من أساليب تحسين إنتاجية المبتكرين في الشركات الإبتكارية هو تنوع الحقيبة (Portfolio Diversity) التي تعطي أفضل النتائج عندما يكون عدد البرامج أو الفرق البحثية ما بين (6 - 10) (Henderson, 1994, pp100-105).

وإن مما يزيد من هذه الفرص أيضا هو إستخدام تكنولوجيا المعلومات وشبكة الحواسيب التي تربط ما بين هذه الفرق التي تتقاسم المعلومات والتشارك فيها. ولقد أشار غيتس وهمنغوي (Gates and Hemingway) إلى أن إستخدام تدفق المعلومات عبر الأدوات الرقمية لقواعد البيانات التشاركية (Collaborative Database) والبريد الإلكتروني وعالم الويب، يجعل مقاسمة المعلومات ذا إستمرارية وعبر العالم. ، إن بعض الشركات مثل (Texas Instruments) تعطي جوائز لتقاسم المعلومات (Gates and Hemingway, 1999, p261) لأن المعرفة (وكذلك الفكر الذي يكمن وراءها) تنمو بشكل أسي عند المقاسمة، وأن الرافعة (Leverage) في عمل المهني – المفكر (الذي هو المنتج الأساسي للمعرفة في الشركات القائمة على المعرفة) تتحقق بمقاسمة المعلومات والمعرفة على أساس أن الرافعة تساوي قيمة المعرفة مضروبة بعدد العقد (الأفراد أو الفرق المستخدمة لها. فكما أشار كوين وزملاؤه (J.B.Quinn et al.) فأن هناك طريقتين يمكن من خلالهما قيام الشركات بإنشاء الرافعة في الأنشطة المهنية الفكرية هما: دفع الأفراد في تدريب أكثر كثافة من المنافسين (وهذا هو تقاسم الخبرة والمعرفة من خلال التدريب) وزيادة عدد



المساعدين الذين يدعمون المهني (وهذا هو تقاسم المعرفة بين أعضاء الفريق) (Quinn, Anderson and Finkeltien, 1996, pp71-80).

ثالثا: التدريب على البرامج والألعاب الإبتكارية: رغم أن البعد الحدسي (قلب الإبتكار المولّد للجديد) غير قابل للتدريب والتعليم، إلا أن كل تجربة إبتكارية سابقة يمكن أن تقدم خبرة ودرسا من أجل ترشيد و تحسين عملية الإبتكارات اللاحقة. وفي هذا السياق يكون تقاسم المعلومات حول ما أنجز في كل إبتكار بمثابة خبرة عميقة ومعرفة ضمنية ثمينة تفيد العاملين في مجال الإبتكار والتحسين. كما أن جهودا عظيمة أخذت تبذل من أجل إيجاد البرامج التدريبية والألعاب الإبتكارية التي تساعد على تحسين عملية الإبتكار فمثلا أن روبرت إبستين (R.Epstein) قدم عددا كبيرا من الألعاب الإبتكارية التي تساعد على تحسين القدرة على مواجهة المشكلات والتوصل إلى الحلول الإبتكارية التي تولد الجديد وكما يشير إبستين فإن هذه الألعاب الإبتكارية تقوم على مجموعة من البحوث العلمية التي تركز على إنبثاق السلوك الإبتكاري الجديد بالإعتماد على نظرية التوليد الذي تم تطويره منذ بداية الثمانينات ويتم العمل عليها حتى الآن (Epstein, 2000, pp5-6).

والأكثر من هذا هو أن الشركات أخذت تقدم التدريب على تجارب ومهارات الإبتكار للعاملين في كل المستويات إعترافا بتزايد أهمية الإبتكار والحاجة إليه. وكما أشرنا فقد أشار مسح أجري على الشركات الأمريكية فإن (25 ٪) من الشركات التي تستخدم أكثر من (100) عاملا تقدم تدريبا للعاملين في مجال الإبتكار(Mealiea and Latham, 1996, p451).

رابعا: التحدي: إن المنافسة التي توجد التحديتقوم بدور المعجّل للإبتكار. فمثلا ظلت شركة فورد في العشرينات من هذا القرن لسنوات عديدة ترى أن الزبون يمكن يحصل على أي سيارة يريد مادام اللون أسود، وسرعان ما هزمت شركة فورد بسبب هذا الإصرار على أن يكون لون السيارة أسودا، من قبل منافستها جنرال موتورز (GM) التي أعطت للزبون ألوانا وتغييرات

سنوية. والواقع أن الشركات المتنافسة لا تركز على القيام بالجديد الأفضل من أجل الإبتكار حسب بل وأيضا التركيز على ضرب المنافس من خلال ذلك الإبتكار. وهذا ما يعطي للمنافسة دور المعجّل للإبتكار. والأمثلة كثيرة على ذلك. ففي بداية السبعينات كانت شركة بيبسي (Pepsi) أكثر إبتكارية من كوكاكولا (Coca Cola) مما جعل هذه الأخيرة تخسر قيادتها في السوق. ولكن الإدارة الجديدة لكوكاكولا بدأت تركز على ضرب شركة بيبسي وليس فقط على عمل الأفضل. فكان هناك المزيد من الإبتكارات في المشروبات الغازية في السنوات الخمس التالية لذلك أكثر مما كان في السنوات العشرين السابقة عليها(Pearson, 1988, pp99-106).

خامسا: التوليفة: إن جانبا مهما من الإبتكار كونه توليفة جديدة (New Combination) لأشياء قديمة. ويمكن القول أن الكثير من الإبتكارات هي في الحقيقة إبتكارات تم توليفها من أنظمة أو تكنولوجيا أو منتجات حالية معروفة ولكن تم ذلك بطريقة جديدة لم يفطن لها الآخرون وبهذا فهي تحقق ميزتان: ميزة الربط بين شيئين أو أكثر لم يتم ربطها من قبل، وميزة إن ذلك تم أسرع من الآخرين (عادة المنافسين).

ولقد أشار دراكر (P.F.Drucker) إلى أن وراء إبتكار طائرة الأخوين رايتمصدرين من المعرفة. أحدهما آلة البنزين التي صممت في منتصف عقد الثمانينات من القرن التاسع عشر والتي إستخدمت في صنع أول سيارة. والمصدر الثاني فكان رياضيا أي ديناميات الطيران التي طورت أصلا في التجارب على الطائرة الشراعية. وقد طور كل من هذين المصدرين على إنفراد، ولم يكن بالإمكان ابتكار الطائرة إلا عند جمع وتوليف هاتين المعرفتين معا. أما الحاسوب فقد تطلب ابتكاره تعاضد مالا يقل عن ست معارف علمية مختلفة: الاكتشاف الرياضي للنظرية الثنائية (التي تعود الى القرن السابع عشر والتي تمكن من التعبير عن جميع الأرقام برقمين إثنين)، مفهوم جارلس بابيج (C. Babbage)، البطاقة المثقبة، صمام الأوديون (AudionTube) الذي أبتكر عام 1906، المنطق الرمزي الذي تم تطويره ما بين 1910-1913، ومفاهيم البرمجة والتغذية المرتدة أثناء الحرب العالية الأولى في محاولات تطوير أسلحة مقاومة الطائرات (Druker, 1998, pp149-157).

والمثال الآخر الذي يمكن تقديمه من شركة (IBM). ففي أواخر عام 1988 تفوق برنامج حاسوب للعبة الشطرنج الذي يدعى (الفكر العميق) من جامعة كارنيجيه في مسابقة دولية قوية للشطرنج حاصلا على نقاط كافية أهلته لحمل لقب أستاذ دولي. وعقب ذلك بأشهر تمكن جاري كاسباروف (G. Kasbarof) بطل العالم بدون منازع وواحد من أشهر لاعبي الشطرنج في التأريخ من سحق الحاسوب في مباراة أقيمت لهذا الغرض(بابيك، 1995، ص291-292).

وفي مايس 1997 تغلب برنامج الشطرنج (ديب بلو) على جاري كاسباروف، الذي ابتكرته الشركة. فكيف أمكن لبرنامج الحاسوب أن يتغلب على أذكى لاعبي الشطرنج بلا منازع؟ فلقد استطاع علماء (IBM) تجميع كل نماذج المباريات التي لعبها كاسباروف وبرمجوها وأدخلوها على الحاسوب مع إضافة نهايات الفوز في توليفة جديدة متقدمة على كل مباراة من المباريات السابقة. وهكذا أمكن هزيمة كاسباروف (فاين، 1999، ص4).

ولابد من أن نلاحظ أن التوليف كإتجاه قوي وفعال في إيجاد الأشياء الجديدة تكون عناصره الأساسية عادة متاحة مما يسهل عملية الإبتكار وتوليد التوليفة الجديدة ولكن المطلوب فقط طريقة جديدة أو سياق جديد لجمعها أو ترابطها. ولا شك في أن الكثير من المنتجات في الوقت الحاضر هي عبارة عن توليفة جديدة أكثر منها كمنتجات جديدة جذريا. ومن جهة أخرى فأننا يمكن أن نلاحظ أيضا أن بعض التوليفات يمكن أن تكون عبارة عن تحسينات وتغييرات محدودة في الأنظمة أو المكونات الأصلية، مما يجعلها تدخل ضمن الإبتكار – التحسين.

سابعا: **مشاركة العاملين:** إن مشاركة العاملين أصبحت سمة بارزة في الشركات الحديثة وخاصة في الشركات كثيفة المعرفة والقائمة على الإبتكار، ليس فقط لأن هذه المشاركة تقدم فرصا أفضل لتوظيف قدرات العاملين وتحسين روحهم المعنوية، وإنما أيضا لأن مثل هذه الشركات أصبحت أكثر إستخداما للأفراد الذين يتميزون بالقدرات العلمية والفنية والمهارة العالية التي تؤهلهم ليكونوا موضع ثقة وتمكنهم من المشاركة بكفاءة عالية. ومع أن مشاركة جميع العاملين لا يتوقع منها أن تجعل جميع العاملين مبتكرين، وإنما هي تساعد على تقديم الأفكار الكثيرة من أجل

التحسين وما يمكن تطويره فيما بعد إلى إختراق كبير. فإذا كان العاملون في الإنتاج هم الأكثر تحسسا للمواد الأولية وسماتها وللآلات وخصائصها وللمنتجات وعيوبها ومزاياها.. إلخ، والعاملون في التسويق هم الأقرب إلى الموردين وقدراتهم والمواد وتأثيراتها على المنتج وإمكانات تحسينها، وهم الأقرب أيضا إلى الزبائن ورضاهم من مزايا المنتجات الحالية وشكواهم من عيوب جودتها وعدم ملاءمتها ونواقصها التي لابد من تغييرها، نقول إذا كان هذا هو حال العاملين في الإنتاج والتسويق مثلا، فإنهم سيكونون قادرين على تحديد مصادر الشكوى والنقص ومقترحات التحسين والتطوير التي يمكن أن يستفيد منها الباحثون والمهتمون بالبحث والتطوير من أجل تسريع وتعجيل عملية التوصل إلى الجديد. ولقد كشفت الدراسات عن أن أكثر من نصف مجموع الأفكار عن المنتج الجديد يأتي من داخل الشركة. وإن الشركة يمكن أن تتوصل إلى الأفكار من خلال نشاط البحث والتطوير (R& D) الرسمي، ومن العاملين في التسويق والإنتاج وغيرها. وتشير هذه الدراسات أيضا إلى إن العاملين في شركة تويوتا (Toyota) يقدمون سنويا مليون فكرة بما يعادلها المتوسط (35) فكرة / عامل وإن (85 ٪) منها يأخذ طريقة للتنفيذ (Kotler et al., 1996, p515).

والواقع أن هذه المشاركة قد تبرر الى حد كبير تميز الشركات اليابانية في الإتجاه نحو التحسين أو الكايزن (Kaizen)، حيث الشركة لدى اليابانيين ليست آلة وإنما هي كائن حي. وأن التوصل الى المعلومات أو المعرفة الجديدة يكون بمثابة رؤى متاحة للإختبار والإستخدام من قبل الشركة كلها. وفي ظل هذا الإنتشار الواسع للمعلومات والمشاركة الواسعة للعاملين، فأن إحتمالات التوصل الى الفكرة الجديدة تكون أكبر. وربما هذا ما يفسر ما أكد عليه نوناكا (I.Nonaka) من أن المديرين اليابانيين يديرون السرنديبية (Serendipity) (موهبة إكتشاف الأشياء مصادفة) لصالح الشركة، وذلك لأن مثل هذه المشاركة تساعد على ذلك (Nonaka, 1991, pp96-104).

ثامنا: الميل إلى الفشل بدلا من تجنب المحاولة خوفا من الفشل: إن واحدة من عقبات عدم تفتح الفكرة أو عدم إتاحة الفرص الملائمة لها هو عدم قبول الفشل بمعناه الواسع. وهذا قد يعني:

- عدم قبول المحاولة لأي شيء جديد والتطير منه.
- عدم قبول الأفكار الطموحة أو المجنونة أو الحمقاء (خارج السياق).
- عدم توفير أساليب إلتقاط الأفكار الجديدة فور ظهورها (أن الأفكار الجديدة عادة ما تومض في فترات الإسترخاء ومن غير ميعاد مسبق أو مكان محدد لهذا فأنالكثير من المبتكرين يضعون الورقة والقلم في أماكن متعددة من مواقع تواجدهم من أجل تسجيل آية فكرة تراودهم في أي موقع أثناء المشي أو الأكل أو الطريق الى العمل.. إلخ).
- عدم قبول الفشل عند وقوعه بوصفه بذرة ممكنة من أجل ما هو جديد ناجح.
- عدم السماح للأفراد الذي فشلوا في المرة السابقة أن يحاولوا مرة أخرى.

تاسعا: الإستخدامات الجديدة: لابد من التأكيد على أن أحد الدروس الأساسية المستنبطة من مجال الإبتكار هو أن المبتكرين يجولون عادة حول الإبتكارات السابقة والأفكار القديمة من أجل إكتشاف إستخدامات جديدة (New Uses) لها بأرجحية أعلى على التطلع إلى البحث عن أفكار جديدة جذريا ترود آفاق ومجالات جديدة تماما. ولقد درس هارجادون وساتون (Hargadon and Sutton) تأريخ الإبتكار التكنولوجي وتوصل إلى ما يؤكد ذلك من خلال ما أسماه بدورة سمسرة المعرفة. فلقد أشار إلى درسين أساسيين توصلا إليها من دراسة هذا التاريخ:

الدرس الأول: هو إن أفضل المبتكرين النظاميين إستخدموا الأفكار القديمة كمواد أولية من أجل أفكار جديدة في سياقات جديدة تمثل إستخدامات جديدة لتلك الأفكار القديمة. والمثال القوي في هذا المجال هو أن المحرك البخاري (Steam Engine) الذي إستخدم في المناجم قبل (75) سنة من تفكير روبرت فالتون (R.Falton) بعمق فيه ليتمكن من إستخدامه إستخداما جديدا في الزوارق الآلية (Powering Boats) التي كانت مقبولة ووجدت لها سوقا واسعة. والدرس الثاني: هو أن هؤلاء المبتكرين كانوا ينتقلون من وثبة لأخرى المرة تلو الأخرى من إستخدامات أو توظيفات جديدة للأفكار القديمة ولكن في سياقات أخرى بما في ذلك تلك غير المتوقعة جدا ضمن الصناعة

نفسها أو في صناعات أخرى. وهذا يفسر قول إديسون: لكي تبتكر فأنت تحتاج إلى خيال جيد وكومة أشياء مستعملة (Pile of Junk) (Hargadon and Sutton, 2000, pp1570160). وضمن هذا الدرس ما أكد عليه دراكر في كتابه الأخير(تحديات القرن الواحد والعشرين) الى أن أحد الإفتراضات التي سادت ثم بادت في الإدارة في الماضي ولم يعد لها تأثير في الوقت الحاضر هو أن هناك حدودا فاصلة بين الصناعات (دراكر، 1999، ص4).

وهذا يعني - وربما هذا هو الدرس الثالث الذي نضعه في هذا المجال- أن الإبتكارات المهمة عادة لا يمكن أن تحصر في مجال ضيق ولا تستنفد إمكاناتها الكاملة في مجال واحد. وإن إنتشار الإستخدامات والتطبيقات الجديدة إلى مجالات أخرى هو حقا مجال فعال من أجل إستنفاذ القدرات الممكنة في الإبتكار الذي يطور مجالا (المجال الذي يطبق فيه أولا) فتكون بينه وبين المجالات الأخرى الممكنة والسياقات الأخرى فجوة يتم تجاوزها من خلال الإستخدامات الجديدة. ولعل المبتكرين والباحثين يميلون إلى مثل هذا الخيار لأنه يقلص من عدم التأكد الكبير في إرتياد مجالات غير مطروحة سابقة تماما.

4-7- العلامات الدالة على الإبتكار في الشركات

لابد من التأكيد على إننا ليس لدينها قانون يمكن أن يحدد كيف يأتي الإبتكار، كيف يتم تعظيم نتائجه الجديدة التي لا زالت غير معروفة. فالإبتكار قد يخضع لقانونه الخاص لنسميه (عبقر) ولكن لا أحد منا يعرف عبقر، وحتى المبتكرين أنفسهم لا يعرفون ما هو (عبقر) رغم أنهم يمارسونه من حين لآخر.

ومع ذلك فنحن الآن لدينا الخبرة الواسعة في مجال الإبتكار وقصصه وصدفه ومراحله ومفاهيمه وأساطيره وخرافاته وغير ذلك الكثير. وربما يكون من هذا الكم المتراكم من مفاهيم وأساليب وإنجازات الإبتكار ما يساعد على إستخلاص كل ما يجعل الإبتكار ممكنا في الشركة. وهذا لا يعني بالتأكيد وصفة جاهزة ولا قواعد صلبة يمكن أن تجدها في كل الشركات وفي كل الظروف والبيئات، وإنما هي علامات وإشارات على إمكانية الإبتكار في الشركة. وهذه العلامات يمكن أن تكون مرشدة جيدة في الغالب ولا تكون كذلك في حالات معينة وهذا يعود في جانب

منه الى أن الإبتكار شأنه شأن أي نشاط آخر للإنسان هو (عملية) (Process) وليس هيكلا جامدا (Static Structure). ونعرض فيما يأتي لهذه العلامات والإشارات:

أولا: علامة المبتكر: إن نقطة البداية التي من الضروري أن تكون هي المبتكر نفسه.فمن الأفراد من ينظر خارج الصورة ويحب أن يغرد خارج السرب ويتطلع إلى ما هو أبعد من كفاءة الحالة القائمة. مثل هؤلاء الأفراد لا بد أن يكون للشركة حصة منهم في ملاكها. وأبرز سمات هؤلاء:

- تفضيل عدم التأكد في العمل والظروف.
- النفور من الخطط، الموازنات، والبرامج المحدد مسبقا
- طرح الأسئلة وتقديم الأجوبة غير المألوفة.
- التفكير المستقل عما هو متعارف عليه في الشركة.

ثانيا: علامة الجديد ليس غريبا: حقا إن كل جديد هو إلى حد ما يعتبر غريبا لأنه غير مألوف سابقا. ولكن في الشركة التي يمكن أن تكون إبتكارية يكون الجديد مألوفا لأنه مركز إهتمامها الأول، وموضوع لقاءاتها وإجتماعاتها، والعنوان الأكثر ألفة في شعاراتها وسياساتها وبرامجها وورشها وعلبها الزجاجية وجدرانها وصور مبتكريها وغيرها الكثير حتى ليصبح الجديد موجودا في كل أنحاء الشركة، وربما هو المولود الذي ينتظره الجميع بالإسم واللوازم والمستلزمات وكذلك بالآمال والإحتفاء.

ثالثا: علامة التعلم والتقاسم: إن الإبتكار عندما يأتي قد لا يعرف عنه إلا فريقه ولكن الجميع في الشركة يتوقعونه. وعندما يأتي لابد أن يعرفه الجميع ويتقاسم معارفه ومعلوماته وآثاره ونتائجه لكي يكون جزء من معرفتهم الضمنية التي تشكل الكيان المعنوي الحقيقي القوي للشركة. وإذا كانت المعرفة هي جيل جديد من البيانات والمعلومات المنظمة المتقاسمة في الشركة، فإن الإبتكار هو الجيل الثاني للمعرفة المنظمة والخلاقة في الشركة الذي يجب أن يتحول وبسرعة إلى معرفة ضمنية في الشركة عن طريق التعلم والتقاسم ما بين جميع أفراد الشركة.

رابعا: علامة المعايرة: إن المعايرة (Benchmarking) هي الأكثر تأشيرا للإدارة على موقعها الإبتكاري والمهام التي تنتظرها. وعن طريق المعايرة فإن الشركة تعرف جيدا هل هي الأولى أم الثانية أم الثالثة في الإبتكار. فإذا كان الجواب أنها الأولى، فهناك ستكون المهام الأصعب. لأن الأول لا يتفوق على الثاني والثالث إلا في القليل جدا الذي يكون عادة هو الأصعب في التطوير والإبتكار. ولأن الثاني والثالث لن يتركوا الشركة الأولى في وضع مريح في ظل التنافس الشديد. أما إذا كانت الشركة في المواقع الأخرى، فإن عليها مهام كثيرة جدا ولكنها ليست صعبة في أي حال. مع ملاحظة مهمة هو أن المعايرة هي نموذج قياس وتحسين الأداء التنظيمي من خلال مقارنةالشركة مع أفضل المنافسين أو هي المقارنة بالأفضل دون نسيان الترتيب في كامل المجموعة. ومع أن المعايرة تعتبر وسيلة فعالة من وسائل الإدارة في تحسين الاداء وتجاوز الفجوة مع أفضل المنافسين، إلا أنها قد تبدو من زاوية معينة تحمل قدرا من التقليد (النقيض للإبتكار) لأن سقف الأداء الذي تعمل عليه لامعايرة هو اللحاق بالمنافس الأفضل في اصناعة او السوق. ولعل هذا ما حدا بالبعض إلى تعريف المعايرة بانها " فن السرقة بلا خجل " خاصة وإن الكثير من المديرين التنفيذيين يرون أن المعايرة هي " الحل السريع Quick Fix " للقيام بتحسينات مهمة في أداء الأعمال (Watson,2007,p3). لهذا نقول أن المعايرة بأنواعها المختلفة يمكن أن تتم في مجال إبتكاري (كما في تجاوز هوة الإبتكار بين الشركة والمنافسين الذين يحققون مثلا معدلات أعلى في الإبتكار وإدخال المنتجات الجديدة الأفضل في السوق). كما يمكن أن تتم في مجالات غير إبتكارية كما في برامج خفض التكاليف للحاق بالمنافس الأفضل. والمعايرة يمكن أن تكون على ثلاثة أنواع الأول معايرة الخارجية مع المنافس الأفضل في السوق، الثاني: المعايرة الداخلية: مقارنة الأفراد أو الفرق أو الأقسام أو الإدارات أو الفروع في الشركة مع الفرد الأفضل والفريق الأفضل والقسم الأفضل والإدارة الأفضل والفرع الأفضل في نفس الشركة، والثالث: المعايرة التأريخية مقارنة بالإبتكار الحالي مع إبتكارات الفترة الماضية.

ولابد من إغناء هذه المعايرة في أنواعها الثلاثة بالمعايرة الخلاقة (Creative Benchmarking). وفيها لا تتم المقارنة على مستوى الأداء الكلي للشركة مع الشركة المنافسة المتفوقة، وإنما تكون بتحديد عوامل خبرة الزبون وما يفضله في الشراء ومن ثم تحديد الشركة المتفوقة (سواء كانت ضمن مجال عمل الشركة المعنية أو من خارج مجالها) في كل عامل من عوامل خبرة وتفضيل الزبون في الشراء من أجل المقارنة معها (Iacobucci and Nordhielm, 2000, pp24-25 and 28). ومثل هذه المقارنة بقدر ما تعالج مسألة الغموض الذي ينشأ عند المقارنة الكلية، فأنها تقدم فرصا أكبر وأوسع من داخل الصناعة ومن خارجها من أجل التطوير الحالي والمستقبلي لمنتجات الشركة وعملياتها.

خامسا: **علامة الفريق**: إن الفريق أصبح ضرورة في الإبتكار لأنه يوفر فرصا أفضل لتوليفات الأشياء والأفكار ما بين المجالات والإختصاصات المختلفة. كما أنه يحقق المدخل التزامني في عمليات التطوير من الفكرة إلى المنتج إلى السوق في دورات أقصر بإستمرار. والفريق أيضا هو أساس تقاسم المعلومات (قلب إدارة المعرفة) والتعلم (قلب المعرفة الضمنية في الشركة). فالشركة يجب أن تكون مزرعة كثيفة الفرق والموجهة للمشروعات الجديدة (من الفكرة إلى المنتج إلى السوق). ولابد من أن نتذكر دائما إن الفريق هو أبعد ما يكون عن اللجان الإدارية المعروفة سابقا والتي تعمل في إطار التنظيمات التقليدية الهرمية، وهو أبعد ما يكون عن حالة التخصص والجزر المهنية المستقلة. ففي ظل تكنولوجيا المعلومات (IT) فإن الفرق هي وحدات قوسية في التنظيم الشبكي أو نسجات سريعة التغير في التنظيم العنكبوتي مع إمكانية عالية لتبادل المعلومات الفوري والإستجابة الفورية مع تغذية مرتدة بـ (360) درجة وطوال الوقت مع تنافذ عالي لتقاسم المعلومات والمعرفة بين الفرق وبين الفرق وبقية الشركة في كل وقت من الأوقات. لهذا فأن الشركات أخذت تعطي مكافآت وجوائز من أجل تقاسم المعلومات والتشارك في المعرفة، بل أن غيتس وهمنغواي (Gates and Hemingway) أعتبر تقاسم المعرفة جزء من الذكاء الفكري للشركة وأنه يجب رعايته من خلال السياسات، المكافآت، والمشروعات الخاصة التي تنشئ ثقافة مقاسمة المعرفة (Gates and Hemingway, op cit, p260).

سادسا: علامة الإدارة الإبتكارية: إن الإدارة ليس عليها أن تمارس دعم ومناصرة الإبتكار وحسب، بل عليها أن تمارس الجهد الإبتكاري. وهذا ضروري من أجل رؤية ورسالة وأهداف وسياسات ومفاهيم الشركة الجديدة التي تمثل أفضل إستجابة للبيئة المتغيرة. كما أنه ضروري من أجل توفير المناخ الإيجابي الداعم والنصير للإبتكار في الشركة. والواقع أن هذا المناخ الإيجابي بقدر ما يدخل بشكل أساسي ضمن عملية التحفيز المعنوي، فأنه يدخل ضمن الإبتكار الإداري لآليات وتنظيمات وأساليب جديدة تمكن الفرد أو الفريق أو القسم الإبتكاري من أن يقوم بدوره بأقل قدر من العقبات أو الروتينات أو الإجراءات غير الضرورية دون أن يؤدي ذلك إلى الفوضى في العمل أو الهلامية المائعة على حساب المسؤوليات والمهام وعلى حساب التعلم والتقاسم للمعرفة الجديدة (الإبتكار) وإبقائها وتداولها داخل الشركة. ولقد أشار أرجريس (C.Argyris) في دراسته (تعلم كيف يتعلم الأذكياء) الى الإجراءات الإدارية والتنظيمية الدفاعية التي يحافظ من خلالها المديرون على مكانتهم وإحساسهم بالأمان. وقد علق روجر مارتين (R.Martin) في دراسته حول(تغيير عقل الشركة) على ذلك بأن الشركات قد تقاوم التغيير ليس لتأمين الأفراد، وإنما لأنها جعلت الأفراد يعملون بالكيفية التي أصبحوا يعملون بها. ولكي تتقبل الشركة التغيير، فهي بحاجة الى تفهم طرقها وممارساتها الخاصة التي أدت الى السياق السائد من القصور الذاتي (Inertia) الذي يفرض على الأفراد أن يعملوا بنفس الطريقة التي يعملون بها التي تتجه نحو فرص الماضي المتقادمة وليس نحو فرص المستقبل التي تتطلب التغيير. ولعل هذا كله يطرح مشكلة الحالة القائمة في الشركة بكل أبعادها كمصالح إدارية وآليات تنظيمية وروتينيات وقواعد عمل مألوفة ومعتادة تحد من التغيير الذي يأتي به الإبتكار.

8-4- معوقات الإبتكار

لا شك في أن المعوقات في الإبتكار تختلف عن معوقات لمجالات الأخرى وهذا يعود التردد الذي يمكن أن يصيب المبتكرون جراء إحتمالات الفشل العالية، وكذلك

إلى المخاوف الكثيرة من الإبتكار التي تنتاب غير المبتكرين فيما يعرف بمقاومة التغيير. أن الإبتكار (وخاصة الإبتكار الجذري) يبدو للكثيرين وكأنه زلزال يصيب الشركة لهذا فأن الإحساس بالجاجة للحماية منه تشبه إستعدادات الشركة المبكرة لحالات الطوارئ. وهذا يعني أن الكثير ينظر للإبتكار على أنه تغيير في الحالة القائمة المعروفة والملائمة إلى حالة لا يعرف عنها شيء. فمن يكون مستعدا لمبادلة مزايا الحالة القائمة بحالة لا يعرف شيئا عنها قد تقلب كل شيء رأسا على عقب. لهذا يبدو الغبتكار وكأنه العملية التي تتطلب أكبر قجرا من عمل الإدارة في تقديم التطمينات والتأكيدات في سياساتها وثقافتها وعلاقاتها على أن الشركة هي شركة الجميع وإن الإبتكار هو إبتكار الجميع وليس هناك تصنيف لمن هو داخل الإبتكار ومن هو خارجه.

أن معوقات الإبتكار كثيرة وقد حدّد الفاعوري (12) معوقا من معوقات الإبتكار (أو الإبداع) وهي: المعوقات المادية (إمكانت الشركة وممتلكاتها)، القوانين والأنظمة التي تحد من الإبتكار والمبادرة، مقاومة التغيير، المناخ التنظيمي، غياب التشجيع على تجحريب الاشياء الجديدة في الشركة، الإعتماد المفرط على الخبراء الخارجيين، عدم مساندة العمل الجماعي، قلة المعلومات وصعوبة الحصول عليها عن وفي الشركة، التباعد بين أستراتيجية الشركة وأهداف إدارة الإبتكار في الشركة، صعف المهارات والقدرات القيادية، غياب النظرة والأهداف المشتركة في الشركة، وأخيرا غياب البرامج التدريبية في مهارات الإبتكار وتطبيق الأفكار الجديدة (الفاعوري، 2005، صص23-24).

أن الإبتكار يأتي بالتغييرات الكبيرة التي تثير عادة مخاوف كثيرة تؤدي إلى مقاومة تغيير بأشكال عديدة. ومثل هذه المقاومة تكون مضرة للإبتكار خاصة إذا كانت نتاج علاقات ريبة وعدم ثقة بين الإدارة والعاملين. ويمكن أن نشير إلى أسباب مقاومة التغيير :

أ. التغيير أمر مجهول: مقاومة التغيير ببساطة لأنه تغيير، ولهذه المقاومة مصادر عقلانية أو عاطفية ، العقلانية تتعلق في أن الت غيير قد يضر بظروف عملهم، العاطفية فتحدث نتيجة لعمليات نفسية سلبية مثل القلق والإحباط وفقدان تقدير الذات وغ يرها مما قد يتصور أنه سيأتي مع التغيير.

ب. التغيير يتحدى الوضع الراهن ويمكن مقاومته بسبب وجود مصالح قوية مهيمنةتهدف للحفاظ على الوضع التوازني الحالي.

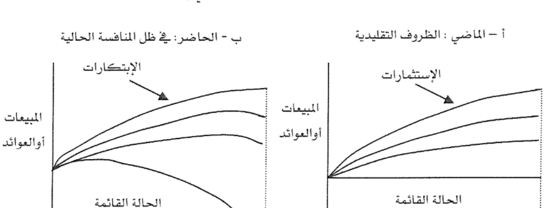
ج. التغيير غالبا ما يعني زيادة أعباء العمل على من يتأثرون به، والمقاومة تكون في هذه الحالة أكثر عقلانية منها عاطفية حيث مقاومة التغيير تكون رد فعل على أعباء العمل الإضافية (كنج واندرسون، 2004، صص311-313).

د.ليس كل مقاومة التغيير تستحق العقوبة والرفض كما ليست دائما مقاومة سلبية ومؤذية بل أنها قد تساعد القئمين بالتغيير على رؤية ما يرونه بمفردهم عند تقرير التغيير بدون مراجعة الآخرين. لهذا من وجهة نظرنا أن لا نبحث فقط في أساليب الحد أو التغلب على مقاومة التغيير بل وأيضا أن نبحث في أساليب فهم وإستيعاب مقاومة التغيير من أجل أن يكون التغيير أكثر شمولية ومشاركة ونتائج إيجابية.

4-9- الإبتكار والحالة القائمة

في الماضي كان يمكن للشركات أن تستمر لسنوات بدون تغيير، فلم تكن المنافسة ذات أهمية كبيرة والسوق هي سوق المنتجين، كما أن المنافسين أنفسهم لم يكونوا في السابق يأتون بأساليب جديدة بسرعة وتنوع عاليين. أما في الوقت الحاضر فإن تزايد عدد المنافسين وتنوعهم وإتجاه الشركات المتعاظم نحو الإبتكار جعل الحالة القائمة (Status Quo) مهددة تهديدا خطيرا بالتدهور بسرعة بالإبتكارات الجذرية (في فترات متباعدة) والتحسينات (في فترات متقاربة جدا قد تصل إلى أسابيع أو أشهر). وهذا ما يجعل الشركات تتجه أكثر فأكثر نحو تخفيف كل ما يقيد الإبتكارات ويقوي الحالة القائمة. إن الشكل (4-10) يقدم مقارنة بيانية للحالة القائمة التي قد تستمر لسنوات على حالها بدون تغييرات أو تهديدات في الماضي والحالة القائمة التي تتدهور بسرعة كبيرة (بالأشهر بدلا من السنوات) ولا يحافظ على تنامي مبيعاتها وعوائدها من جديد إلا الإبتكارات الجذرية أو التحسينات المستمرة . فالحالة القائمة قد تستمر كما هي بدون تغيير لفترة طويلة، إلا أن هذه الحالة لم تعد ممكنة في ظل المنافسة الحالية. حيث أن الحالة القائمة تأخذ بالتدهور عند إستمرارها لأن المنافسين يدخلون تغييرات على منتجاتهم وعملياتهم مما يحد من مزايا الحالة القائمة.

الشكل (4-10): الحالة القائمة في الماضي والحاضر



أن أفضل مقابلة يمكن أن تقدم صورة ودلالة واضحة للإبتكار هي المقابلة بين الابتكار والحالة القائمة. لماذا ؟ لأن الحالة القائمة ببساطة هي نتاج الماضي وان الحاضر هو ذروتها في الجدة والتكوّن، في حين إن قاعدة الابتكار السفلى هي الحاضر وأن المستقبل يمثل سفوحه وذروته. بعبارة أخرى إن الحالة القائمة يمكن التعبير عنها في معادلة بوترفيلد (L.Butterfield) ما يكون يساوي ما كان (= What is What was) (Butterfield, 1999, p164)، في حين أن الإبتكار يتمثل في المعادلة التي تعبر عن جدته وعدم تأكده المطلق (ما يكون = ما لم يكن حتى الآن)(= What is What doesn't be yet). وكما يقول ليفيت (T.Levitt) أن الإبتكار أمر غير طبيعي وأنه لا يحدث تلقائيا أو بسهولة. فالشيء الوحيد التلقائي هو السكون والإستمرار على الشيء المألوف أي على الحالة القائمة (ليفيت، 1994 ، ص65).

والشركات في العادة تميل نحو الحالة القائمة وتتحيز لها.فهي تمثل إستثمارا عاطفيا(عادات وتقاليد وذكريات) وإستثمارا إقتصاديا (نظم وتكنولوجيا ومواد)(Stringer, 2000, pp70-88). ولقد أكدت دراسة سيلفر وميتشل (Silver and Mitchell) على وجود ما يسمى (نزعة الحالة القائمة) وتأثيرها في صنع القرار في الشركات (Silver and Mitchell, 1990, pp34-46). كما أن ساموليسون وزكهاوسر (Samuelson and Zeckhauser) أكدا على تأثير تحيز الشركات والمديرين الى الحالة القائمة (Samuelson and Zeckhauser, 1988, pp1-49).

وأن ما يصنع قوة الحالة القائمة هو أن الجميع في الشركةيعرفونها بدقة حيث هي تتجسد في هياكل وسياسات وقواعدوالجميع يستطيعون أن يتحدثوا عنها بوضوح من خلال البيانات الصلبة (الإنجازات الكمية، الأشكال المنظورة، الميزانيات الرقمية)، وعن تكاليفها وعوائدها وأرباحها وخسائرها. وهذا ما يجعل التفكير محصورا داخل الصندوق (Inside of Box).

البيانات الصلبة (الخاصة بالفترة الماضية) للحالة القائمة لا تكشف ولا تساهم في الغالب إلا في زيادة العدد الكبير من حالات الفشل في الإبتكار في مقابل عدد أقل جدا من حالات النجاح. كما أنها لا تقدم عن المستقبل إلا بيانات التكلفة دون بيانات العائد. والحقيقة أنه لا أحد يعرف أي شيء عن الإبتكار قبل التوصل للفكرة الجدية وحصول إلتماعة (ومضة الإبتكار) الفكرة الجديد، كما أنه لا يقدم بيانات عما يجيب أن توفره تقدمه الشركة من أجل الإبتكار لصعوبة التنبؤ لأن الجديد ببساطة الذي يعد به الابتكار قد يأتي أولا يأتي. والحقيقة أنه لا أحد يعرف أي شيء عن ذلك قبل إلتماعة (ومضة الإبتكار) الفكرة الجديد، قبل نفاذ البصيرة إلى الفكرة الجديدة في أولى تجلياتها. أي أنه مغامرة خارج كل ما هو يقين في الحالة القائمة. ويمكن إستخدام هذه الإستعارة من أجل توضيح أبعاد تأثير الحالة الراهنة على التفكير في حدود أو داخل الصندوق أن الشكل (4-11- أ) يشتمل على تسع نقاط مطلوب المرور بها كلها بإستخدام أربعة خطوط مستقيمة متصلة بدون رفع اليد عن الورقة وبدون العودة على نفس الخط. وهذا السؤال يمكن حله من خلال إضافة نقطتين إفتراضيتين خارج الصندوق كما في الشكل (4-8- ب).

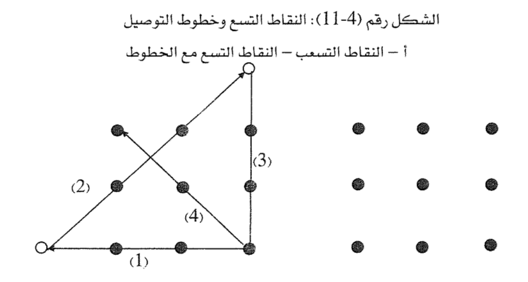
إن أصحاب الحالة القائمة هم أصحاب نطاق العمل (Incumbents) الذين أدخلوا المنتجات المباعة والتي تنتمي للجيل السابق للمنتج الجذري الجديد. الذين يكونون مفتونين بنجاحهم السابق وتكوين حصتهم السوقية الملائمة والمحافظة عليه. وفي مقابل هؤلاء هناك الداخلون الجدد الذين لا تقيدهم الحالة القائمة لأنهم جدد على الصناعة، ولا تقيدهم بيروقراطيتهم لأنها لم تتشكل بعد، وليس لديهم من تراث الماضي كما أنه ليس لديهم ما يخسرونه من حصة سوقية أو مركز تنافسي عندما يأتون بالمنتج الجديد ليكتسح في بعض الأحيان الصناعة كاملة ويوجد فاصل شاهق بين نجاح سابق وفشل لاحق للشركات، بين موت وحياة الكثير من الشركات.

إن أصحاب الحالة القائمة يعوقون إدخال الإبتكارات ويشكلون عقبات أمامه للأسباب الثلاثة التالية (Chandy and Tellis, 2000, pp1-17):

أ – الحوافز المتصوّرة (Perceived Incentives): حيث أنهم يتصورون أن هناك حوافز أكبر في الحالة القائمة وحوافز أقل عند إدخال الإبتكارات الجديدة بالمقارنة مع نظرائهم من غير أصحاب النطاق أو الشركات القائمة وهذا السبب مشتق من التدفق الحالي للربح من المنتجات الحالية القائمة على التكنولوجيا المستخدمة التي يمكن للإبتكار أن يجردها من عوامل قوتها ويخفيها.

الشكل رقم (4-11): النقاط التسع وخطوط التوصيل

أ – النقاط التسعب – النقاط التسع مع الخطوط



Source: Charlan J.Nemeth: Managing Innovation: When Less is More, California, Management Review, Vol (40), No.(1), Fall (1997), pp59-73.

ب – المرشحات التنظيمية (Organizational Filters): وهي الهياكل القائمة التي تغربل المعلومات غير ذات العلاقة بالمهام المهمة للشركة في حالتها القائمة مع تركيز إهتمام الشركة على تلك المهام.

ج – الروتينات التنظيمية (Organizational Routines): حيث أن الشركات القائمة تطور روتينيات وإجراءات تنظيمية لتنفيذ المهام المتكررة للتصنيع والتوزيع للحجوم الكبيرة من المنتجات الحالية بكفاءة. وهذا ما ينطبق على قسم البحث والتطوير حيث أن الروتينات هي التي توجه هذا القسم نحو تطوير الإبتكارات التدريجية في إطار الحالة القائمة والتكنولوجيا الحالية وليس خارجها.

لهذا كله نقول أن الإبتكار بحاجة إلى الحماسة والطموح من أجل القفز على الحالة القائمة وأرجحياتها وروتيناتها ، وهذا ما لا يتوفر إلا في الشركات الإبتكارية وفي القيادات الإبتكارية التي تكون راعية لأولئك الذين يمكن أن يبشروا بالأفكار الجديدة. والذين يطرحون الأسئلة عن الحالة القائمة فيكون الإبتكار هو القيام بما مختلف عن ذلك التي تمتلئ به الحالة القائمة وتدافع عنه بكل قوة المكانة الإدارية والروتين التنظيمي والإعتياد الإنساني. والجدول (4-12) يقدم نماذج من الأسئلة التي يمكن طرحها من أجل تحديد ميل الشركة نحو الحالة القائمة أو الإبتكار. لعل كل هذا الذي ذكرناه يوضح مقاومة التغيير التي تظهر في الشركات القائمة ضد الإبتكار والتي تكون ذات تأثير معوق للأخذ ببرامج الإبتكار وتأثير محبط على الأفراد المبتكرين

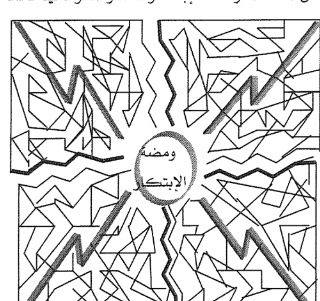
الجدول (4-12): المقارنة بين الإبتكار والحالة القائمة

الحالة القائمة	الإبتكار
ـ هل لديك توصيف للمنتجات الشائخة (Aging Products).	- هل لديك توصيف للمنتجات الجديدة الواعدة (Promising Products).
ـ كم نسبة منتجاتك الحالية التي كانت موجودة قبل ثلاث سنوات ؟	- كم نسبة المنتجات الجديدة التي لم تكن موجودة قبل ثلاث سنوات ؟
ـ كم نسبة منتجاتك الحالية التي تعتبر منتجات نمطية في السوق ؟	- هل لدى شركتك منتجات حققت نجاحا مدويا في السوق.
ـ كم نسبة منتجاتك الحالية التي تستخدم نفس تكنولوجيا المنافسين ؟	- كم نسبة المنتجات التي تستخدم تكنولوجيا جديدة تميّزك عن المنافسين.
. هل لدين منتجات تستخدم نفس المواد الأولية التي يستخدمها المنافسون ؟	- هل لديك منتجات تستخدم مواد أولية جديدة حققت ميزة على المنافسين ؟
-هل لديك منتجات تناقصت مبيعاتها خلال الفترة الماضية ولازالت في الخدمة ؟	- هل لديك منتجات زادت من حصتك الكلية في السوق ؟
ـ هل لديك منتجات مبيعاتها دون مستوى مبيعات المنافسين الأساسيين الذين يبيعون منتجات مماثلة ؟	- هل لديك منتجات مبيعاتها تزيد على المنتجات المماثلة للمنافسين الأساسيين ؟
ـ كم نسبة منتجاتك الحالية التي وردت شكاوى عنها : من العاملين، الموزعين، والزبائن ؟	- كم نسبة المنتجات التي تم تحسينها أو ابتكارها من خال الاستفادة من شكاوى الواردة من العاملين، الموردين، الزبائن.

والواقع أن الإبتكار عمل خلاق غير مألوف وكسر للمألوف الذي نعتاد عليه في الحالة القائمة. وكلما كان الإبتكار (من الفكرة الى المنتج - العملية ثم الى السوق) ناجحا أدى ذلك الى تغيير قوي وسريع وملحوظ في الحالة القائمة التي يمكن تصويرها كمرآة تتشظى تحت تأثير ومضة الإبتكار المولّدة للجديد كما في الشكل (4-13).

وهذا التشظي قد يكون واضحا ومدويا أحيانا. وهذا يعود الى أن الحالة القائمة بإطرادهاتصبح مألوفة ومتغلغلة في أنظمة وسياسات وقواعد الشركة التي تجعل الإستقرار فيها هو القاعدة وكل ما يؤثر على إطرادها هو الإستثناء.

الشكل (4-13): ومضة الإبتكار كسر المألوف في الحالة القائمة

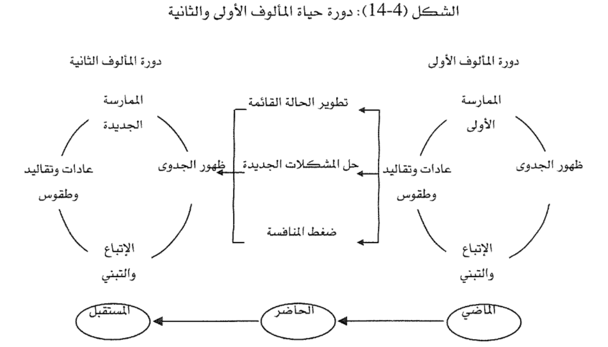


لهذا لا يمكن أن تستجيب بسهولة وبدون مقاومة للجديد الذي يأتي به الإبتكار. فعندما الأشياء تمضي وفق مسار إعتيادي طبيعي وبشكل مطرد ومتكرر بنفس الطريقة في كل مرة ومن ثم يتم الإعتياد عليها، فإن هذه الأشياء وبالطريقة التي تجري فيها تبدو للكثيرين وكأن هذه هي طبيعة الأشياء وأن كل شيء على ما يرام ولكن ثمة القليل من الأفراد (المبتكرين) هم الذين سيسألونلماذا هذاالمسار ؟ ولماذا هذا المسار يبدو على ما يرام ؟. وبمجرد طرح مثل هذه الأسئلة التي تخرج عن السياق المألوف فإن العملية الإبتكارية يمكن أن تكون قد وجدت لها موطئ قدم (Foothold). ليس فقط لأن الإبتكار يمكن أن يبدأ بأسئلة خلاقة خارج المألوف المتعارف عليه، وإنما أيضا لأن

مثل هذا الطرح يمكن أن يكسر ما يسمى بقانون ميرفي (Murphy's Law) حيث كل شيء يمكن أن يمضي بشكل خاطئ فإنه يستمر كذلك، أو ما أسميه بدورة المألوف التي تقوم على أن كل شيء يستقر في الهياكل والتنظيم والأنظمة سواء كان صحيحا في مرحلته أو غير صحيح فإنه يصبح مع الوقت وبالتكرار هو الصحيح المألوف.

وقد تبدأ هذه الدورة بالإبتكار الأول الذي يكون متفوقا في مرحلته لتتكامل خطوات الدورة في ظهور جدوى الممارسة، تزايد الإتباع والتبني، ومن ثم تتشكل في الإدارة الروتينات والإجراءات والقواعد، وفي ثقافة الشركة العادات والتقاليد والطقوس. ولكن كل هذه الممارسات تصبح غير ملائمة فيما بعد بسبب ظهور الحاجة لحل المشكلات ولتطوير الحالة القائمة بطرح أسئلة خارج المألوف، أو بضغط الحاجة الى مواجهة المنافسين والتفوق عليهم، أو أي سبب آخر لتبدأ دورة المألوف الجديدة (أنظر الشكل 4- 14).

الشكل (4-14): دورة حياة المألوف الأولى والثانية



ومن أجل المزيد من التحليل والدراسة للإبتكار بالعلاقة مع الحالة القائمة سنتناول هذا الموضوع بالعلاقة مع الأفراد (الآخذين بالمخاطرة، والشركات (الشركات الصغيرة والإبتكار).

أولا: الآخذون بالإبتكار والنافرون منه

حيث أن الإبتكار (الجذري) هو نشاط من أجل الجديد الذي لازال غير معروف حتى الآن، فإنه يمثل قرارا في ظل عدم التأكد (Uncertainty). وهذا يتطلب نمطا من الأفراد الذين يتحملون المسؤولية ويأخذون بالمخاطرة (Risk-Takers). وهذا خلاف المحافظين الذين يميلون إلى الحالة القائمة وفي ظروف السوق القائمة على المنافسة فإنهم يرفضون الإبتكار الجذري (المخاطرة العالية) ويتجنبون الإبتكار- التحسين الجوهري (المخاطرة المتوسطة) وفي أحسن الأحوال يقبلون التحسينات الصغيرة. وهذه الفئة من الأفراد تكون أغلبية الأفراد في الشركات الذين يمثلون نمط النافرين من المخاطرة (Risk-Averters).

إن الباحثين وجدوا الأفراد هم في الغالب نافرون من المخاطرة. وهؤلاء هم الذين يختارون بين بديلين يكسبان. وإن الذين يأخذون بالمخاطرة هم فقط الذين يختارون بين خسارتين. لتوضيح ذلك نفرض أن شركة (س) لديها (600) زبون مستهدف وإنها تحاول أن تقرر بين مشروعين، وإن مدير التسويق فيها أبلغ إدارة الشركة أن (200) زبون يكسبون بشكل مؤكد في المشروع الأول، في حين أن (600) زبون سيتم كسبهم في المشروع الثاني ولكن بإحتمال الثلث (33٪) وبإحتمال الثلثين إن لا يتم كسب أحدمن الزبائن فيه. فأي المشروعين تختار ؟ إذا أنت مثل أغلب الناس تفكر بطريقة عصفور في اليد خيرمن عشرة على الشجرة، فإنك ستختار المشروع الأول. أي البديل بأن (200) زبون سيتم كسبهم بشكل مؤكد مفضل ذلك على مخاطرة (600) زبون بإحتمال الثلث. إنك إذن نافر من المخاطرة وتختار بين مكسبين محتملين.

ولكن لنفترض أن مدير التسويق عرض الموضوع بشكل آخر مشيرا إلى أن المشروع الأول سيخسر (400) زبون من الزبائن المستهدفين البالغ عددهم (600) بشكل مؤكد، وفي المشروع الثاني فإن الشركة ستخسر (600) زبون مستهدف كلهم بإحتمال الثلثين، فأي بديل تختار ؟ في هذه الحالة سيكون المشروع الثاني هو الأفضل.

ويمكن أن نلاحظ عند التمعن في كلا المشهدين المستقبليين (السيناريوهين) أن المنافع متساوية إحصائيا، وإن كلاهما يعطيان نفس النتائج، إلا أنهما يختلفان في طريقة الصياغة. حيث أن السيناريو الأول يبرز المنافع أو المكاسب (أي أن الزبائن الذين

ستكسبهم الشركة هم المنظورون في السيناريو الأول)، في حين أن الثاني يبرز الخسائر (أي الزبائن المفقودين هم المنظورون في الثاني)(Strenberg, 1997, pp8-21). ومع ذلك فإن الأفراد المحافظين يميلون للمكاسب وينفرون من المخاطر، في حين أن الأفراد الباحثين عن المخاطرة (الأقرب إلى مشروعات الإبتكار) يميلون إلى المخاطر ويقبلونها.

ويمكن أن نلاحظ أن الشركات الصغيرة أو التي تنشأ على أساس إبتكار جديد تم التوصل إليه، يمكن أن تميل إلى الأخذ بالمخاطرة لأنه ليس لديها الكثير لتخسره. فتكون هذه الشركة هي الأقرب إلى البحث عن المخاطرة وتبني الإبتكارات الجذرية. بينما الشركات الكبيرة والتي تستثمر في الحالة القائمة الكثير من الأموال والخبرة التنظيمية، فأنها تبدو في الغالب محافظة أكثر.

ويمكن أن نقدم مثالا عن فئات الأفراد في الآخذين بالمخاطرة أو النافرين منها. فلو إفترضنا في عملية إتخاذ القرار أن هناك ثلاثة بدائل للإختيار هي: الإبتكار الجذري، الإبتكار – التحسين، وعدم تبني أي منها (بديل الحالة القائمة). وهناك حالتان محتملتان من الحالات الطبيعية هما: السوق المواتية وغير المواتية. والشكل(4-15) يوضح ذلك من خلال مصفوفة القرار. ويمكن أن نلاحظ أن الإبتكار الجذري يمثل الحالة المثالية عندما يتم تبني الإبتكار والسوق تكون مواتية، ولكن في حالة السوق غير المواتية فإن الإبتكار الجذري سيمثل مخاطرة عالية. وفي كلا الحالتين فإن البديل يمثل أعظم الأعظم (Maximax) سواء في المكاسب عندما يتم إختيار الإبتكار الجذري وتكون السوق مواتية، أو في الخسائر عندما تكون السوق غير مواتية.

الشكل 4-15 : مصفوفة القرار

		حالات الطبيعة	
		السوق مواتية	السوق غير مواتية
البدائل	الإبتكارالجذري	الحالة المثالية	مخاطرة عالية
	التحسين	ملائمة	مخاطرة منخفضة
	الحالة القائمة	لا مكسب	لا خسارة

أما عند إختيار الإبتكار - التحسين وتكون حالة السوق مواتية، فإن النتائج تكون جيدة وملائمة (دون المثالية)، وفي حالة السوق غير المواتية فإنه سيمثل مخاطرة منخفضة. وهذه تمثل حالة أدنى الأعظم (Maximin). أما البديل الثالث إستمرار الحالة القائمة، فلا مكسب في ظروف السوق المواتية ولا خسارة في ظروف السوق غير المواتية. وهذه حالة أدنى الأدنى (Minmin) (يلاحظ أننا أهملنا الفرصة البديلة الضائعة في هذا المثال). إن إختيار البديل الأول هو الذي يتبناه الأفراد أو المديرون الذين يبحثون عن المخاطرة. في حين أن الأفراد الذين ينفرون ويتجنبون المخاطرة سيتبنون بديل عدم التبني أو الحالة القائمة.

ثانيا: الشركة الإبتكارية والصناعة

أن الحالة القائمة لا تقتصر على الشركة وحسب بل أنها تتعداها إلى تأثيرات الصناعة بوصفها الإطار المتخصص الذي تعمل فيه الشركات وتخضع لمعاييره القياسية والقواعد والممارسات السائدة فيها التي يلتزم بها المنافسون وتتوقعوالأطراف الأخرى كالزبائن والموردين وغيرهم الإلتزام بها.

إن السؤال من يقود الصناعة لابد من أن يعني عن مدى تأثير الصناعة أو بيئة الصناعة بوصفها الحصيلة الكلية لكل التفاعلات والتجارب والقواعد والمبادئ المتعارف عليها التي تحكم الشركات العاملة في صناعة معينة. فهي تؤثر بالشركات بالحالة القائمة وقواعدها المتعارف عليها كما أن الشركات من خلال ما تأتي به من جديد تؤثر فيها. ومن أجل الإجابة على: من يقود الصناعة نشير إلى الملاحظات الآتية:

أولا: إن الشركات القائمة على الإبتكار الجذري (وميزتها في الإختراق الجديد)تعمل كشركات قائدة تأتي بالمبادئ وقواعد اللعبة الجديدة. وهذا يكون له تأثيرا كبيرا وربما جذريا في الشركة والشركات المنافسة وبالمحصلة في الصناعة كلها.

ثانيا: إن الشركات القائمة على التحسين (وميزتهافي التعديلات المستمرة) هي أيضا تؤثر في البيئة التي تعمل فيها ولكن في حدود معينة. وكلما كان هناك عدد كبير من الشركات المنافسة على أساس التحسين كان ذلك سببا في سرعة تغير الحالة القائمة للصناعةقبولها للتغيرات الجزئية (التحسين) والكلية (الإبتكار).

ثالثا: في بيئة الصناعة التي يعمل فيها عدد كبير من الشركات المحافظة (الشركات التي تركز على حماية قدراتها وبراءاتها بشكل أساسي)، فإن الإبتكار يكون محدودا والحالة القائمة أقوى في الإستمرار وذات عقبات كبيرة. كما إن قبول الإبتكار وتعلمه يكون بطيئا جدا، مما يجعل بيئة الصناعة المحافظة هي التي توجه الصناعة ولها تأثيرها الواضح في توجيه الشركات المتفردة بما في ذلك الشركات التي تكون ذات ميل أفضل نحو الإبتكار أو التحسين لفترة قد تكون طويلة أحيانا.

رابعا: في الصناعات كثيفة التغير (Change - Intensive Is.) ومع شركات عديدة تتجه نحو التغيير وإدخال التطورات الجديدة على الحالة القائمة، فأنها تكون حالة مثالية من أجل تفاعل فعال وقوي ومتنوع وواسع بين الشركات والصناعات لصالح الإبتكارات الجذرية والتحسينات.

10-4- الإبتكار وثقافة الشركة

إن ثقافة الشركة (Corporate Culture) هي الإتجاه الغالب أو السائد في الشركة، وهي الطريقة الخاصة لتصور وعمل الأشياء التي تميز الشركة عن غيرها وتعطي طابعا ذا دلالة عن ماضي الشركة وأحداثها الأساسية وتطورها المحتمل. وإذا كانت الشركات تطور ثقافتها من أجل إكساب العاملين هوية متميزة وتحقيق الفهم المشترك لأهدافها ومبادئها وطريقة المعالجة لأعمالها، فإن ذلك يتم من خلال مجموعة العناصر الصلبة والناعمة المؤثرة في الثقافة(McEloy, 1996, pp315-6). والعناصر الصلبة (Hard Elements) تتمثل في الهيكل التنظيمي، الأنظمة، والقواعد والإجراءات الروتينية المحددة. أما العناصر الناعمة (Soft Elements) فتتمثل في الأسلوب والمهارات، القيم والمبادئ، وأخيرا الرموز والقصص والشعائر الخاصة بالشركة.

ولتوضيح هذا التمييز للعناصر المكونة لثقافة الشركة، نشير إلى أن الشركات عموما يمكن أن تصنف إلى شركات محافظة (Conservative) وشركات قائمة على الإبتكار (Innovation-Based). وفي الشركات المحافظة والتي عادة ما تعمل في بيئات أعمال مستقرة، فإن الأبعاد الصلبة لثقافة الشركة تنشأ وتتطور عبر تطور الشركة لتكسبها أبعادها الرسمية والهرمية والوظيفية المتخصصة والإجراءات وأسسها قوية

الضاربة في هرمية الشركة ورسميتها وتواتر قواعدها وتعاقب إجراءاتها. لتأتي العناصر الناعمة كملحقات لتدعيمها. أما في الشركات القائمة على الإبتكار والتي تعمل في بيئات أعمال متغيرة، فإن العناصر الصلبة تضعف وتتقلص ليتم التعويل بدرجة أكبر على العناصر الناعمة المكونة للثقافة من أجل تعزيز هوية الشركة وتميّزها. ومما لا شك فيه أن الشركات القائمة على الإبتكار والتي تعزز فيها العناصر الناعمة بما في ذلك الأفراد وقيمهم تكون أكثر قدرة على الإستجابة للأهداف والمطالب والتغيرات الجديدة في السوق. وتعتبر ثقافة الشركة (Corporate Culture) ذات أهمية كبيرة في إطاء شخصية متميزة للشركة وتميكنها من توحيد سلوك الأفراد وتحقيق الإستجابةالمتجانسة لجميع الأفراد حيال المشكلات الداخلية والتغيرات البيئية. ومع التنوع في العملين تزايد عولمة الأنشطة في الشركات حاجة الشركة إلى ثقافة أكثر قدرة على لاإستجابة التغيرات والمنافسة وأقل مقاومة للتغيير، يبدو أن ثقافة الشركة أخذت تتزايد اهميتها بشكل كبير. فحسب الدراسة المسحية التي قامت بها مؤسسة (Bain & Company) حول أدوات وإتجاهات الإدارة لعام 2009 والتي شارك فيها (9933) من المديرين التنفيذين لكبرى وأهم الشركات عبر العالم، كشفت أن الثقافة التي حاءت بالمرتبة الأولى من حيث الاهمية وأكد عليها (80 ٪) من المشاركين في الدراسة المسحية كانت هي الأداة الأكثر أهمية في نجاح أستراتيجيات الأعمال. وأن الإبتكار الذي أكد عليه (76 ٪) جاء بالمرتبة الثانية هو الأكثر أهمية في النجاح بعيد الأمد في الشركات وانه أكثر أهمية من خفض التكاليف كطريقة متبعة في الشركات لترشيدد أعمالها (انظر الجدول4-16).

الجدول (4-16): الأدوات والإتجاهات السائدة في الإدارة لعام 2009 حسب دراسة (Bain & Company)

الأدوات والإتجاهات	موافق
- الثقافة مهمة أستراتيجيا لنجاح الأعمال.	80 ٪
- الإبتكار أكثر أهمية من خفض التاليف في نجاح الاعمال في المدى البعيد.	76 ٪
- شركتنا سوف تستخدم الركود الحالى لتحسين موقعها التنافسى.	75 ٪
- اللوائح الحكونية ستزداد في النسوات الخمس القادمة.	71 ٪
- الإنكماش الحالي سيغير سلوكيات الزبائن على الاقل في السنوات الثلاث القادمة.	71 ٪

- الإهتمام العالى بتحقيق معدلات لانمو السمتهدفة لعام 2009.	٪ 70
- النمو العالى سيكون حيويا جدا لأدائنا خلال السنوات الخمس القادمة.	٪ 66
- التخطيط لمواجهة الإنكماش لاذى سيبقى على الاقل عند بداية 2010.	٪ 64
- القيام بتوسيع الإبتكار عن طريق التعاون مع الشركات الاخرى.	٪ 58
- التركيز أكثر على نمو العوائد أكثر من خفض التكاليف.	٪ 53
- شركتنا بأكملها منشغلة بتحسين الإبتكار.	٪ 52
- عدم وضوح صلايات إتخاذ القرارات مضرة بأدائنا.	٪ 50
- أن ضعف رؤيتنا عن الزبون مضر بأدائنا.	٪ 46
- قراراتنا تقوم على مؤشرات مالية قصيرة الأمد وليس الأستراتيجية بعيدة الأمد.	٪ 44
- تنفيذيو الإدارة العليا يرغبون بتحمل المخاطر العالية من أجل عوائد أعلى محتملة.	٪ 44
- نحن سوف نتابع الإستدامة حتى لو أضرت بأرباحنا.	٪ 40
- الأسواق الناشئة الأخرى تقدم فرص أفضل من أسواق الصين والهند.	٪ 38
- شركتنا لديها ستقوم بتسريحات عاملين عام 2009.	٪ 36
- شركتنا تنتظر طويلا (تحتاج وقتا طويلا) للإستجابة للإنكماش الإقتصادى.	٪ 25
- تقريبا جيمع قادة السوق اليوم سيظلون قادة السوق في السنوات الخمس القادمة.	٪ 24
Source: Rigby, Darrell and Bilodeau, B. (2009): Management Tools and Trends 2009, Bain & Company,p4.	

ومع إمكانية تصنيف للشركات إلى شركات محافظة وإبتكارية على أساس عوامل الثقافة الصلبة والناعمة التي أشرنا لها، فإننا يمكن أن نلاحظ البعد الآخر في واقع ثقافة الشركة التي تكون في أفضل حالاتها في التقييم عندما تعمل على تحقيق هوية مشتركة لجميع العاملين وإيجاد وحدة التصور لأهدافها ومبادئها وأساليبها في عمل الأشياء. ومثل هذه الوظيفة التي تضطلع بها ثقافة الشركة في الشركات ذات الرؤية (Visionary Firms) الكبيرة والمهمة والقائدة في مجالها، والتي تطور ثقافات شبيهة بالعبادة (Cult-Like Cultures). ومثل هذه الثقافات بقدر ما تقوم بدور الرابط الفعال والغراء القوي لتحقيق وحدة الشركة وبالتالي زيادة الإنتاجية وتحسين الإنسجام والروح المعنوية، فإنها من جهة أخرى ربما تعمل على تكريس الحالة القائمة وإحباط الابتكار. فالإبتكار يتطلب ثقافة مختلفة بشكل جذري عن تلك الثقافات التي تشجع

التماسك، الولاء، والمعايير المحددة للإتجاهات والسلوكيات الملائمة (Nesmith, 1997, pp59-74). حيث أن الإبتكار هو التفكير والنظر خارج الصندوق (الشركة و ثقافتها الحالية) والإتيان بالجديد الذي فيه يمكن أن يظهر الإبتكار كقوى سوداء مهددة للنظام بالفوضى، والهدوء بالإضطراب والتغير، والتماسك بأشكال غير متوقعة من التراخي والتفكك. لهذا فإنه قد يصطدم بثقافة الشركة التي تدعم في توجهها العام ماضي الشركة وحالتها القائمة في الحاضر. وإذا ما نظرنا إلى ثقافة بعض الشركات الكبيرة نجد مثلا أن (IBM) كانت لديها قيم جوهرية في (إحترام الفرد العامل والإصغاء للزبون) كما كانت لديها قواعد محددة لما يجب القيام به تتعلق بإرتداء الملابس الغامقة، تشجيع الزواج، عدم تشجيع التدخين، ومنع تناول الكحول. كما أن شركة ديزني لاند (Disneyland) كانت لديها صرامة إزاء سلوك العاملين الخاص بالهيئة المحكمة فهي لا تسمح بشعر الوجه أو تدلية الحلي. وإن القادمين الجدد للعمل في هذه الشركة كانوا يخضعون لجهد كثيف من أجل إطلاعهم على إيديولوجيا الشركة وأهدافها وقواعدها. ومن الواضح أن هذه الممارسات كلها تعمل على إدخال الفرد -العامل إلى الصندوق في التفكير والسلوك. وفي مقابل ذلك نجد أن شركات أخرى كانت تتجاوز القواعد المحددة في محاولة لإضفاء ثقافة مرنة ورؤية مفتوحة للشركة. فمثلا دليل العمل في شركة (Nordstrom) الذي يقدم للعامل لا يتضمن إلا بطاقة صغيرة (5 × 8) مع قاعدة واحدة: إستخدام تقديرك الذاتي في كل الحالات، ولا قواعد إضافية(Nesmith,1997,pp60-61).

لهذا لابد للشركة من أن تحقق قدرا معقولا من التوازن ما بين وظيفة ثقافة الشركة في إيجاد الهوية ووحدة التوجه والتفكير والسلوكيات في الشركة (وهذا ما يمثل داخل الصندوق) من جهة وبين الحاجة المتزايدة إلى الإبتكار كمصدر لتجدد الشركة وميزة تنافسية مستدامة من خلال الإتيان بالحلول الجديدة غير المألوفة لمشكلات مألوفة أو بالأشياء الجديدة مما هو خارج الصندوق من جهة أخرى. ولاشك في أن جميع الشركات تتدافع من أجل رفع شعارات الإبتكار والإبتكارات المستمرة، إلا أن هذا الصخب في الأقوال (المستهدف من قبل الشركة) قد لا يكون كذلك في الأفعال (واقع ومواقف الشركةالفعلية) (انظر الملحق رقم 2 حول تقييم الإختلافات الثقافية). وإن أحد أسباب هذا الإفتراق ما بين الأقوال والأفعال هو بالتأكيد ثقافة

الشركة التي تصر في حالات عديدة على بقاء العاملين ضمن النظرة الواحدة وداخل الصندوق. وفي مقابل ذلك فأن الإبتكارات المستمرة تمثل ثقافة جديدة وأكاد أقول إبتكارا ثقافيا موازيا قادرا عل التنافذ بقوة ليس فقط بين الأقوال والأفعال (لأن رؤية الشركة في الأصل هي للتنفيذ حتى في المدى المتوسط أو الطويل)، وإنما بين ما داخل الصندوق (الشركة) وخارجها (المنافسين وبدرجة أكبر الزبائن).

وكما أن الشركات تختلف عن بعضها البعض في القدرة المالية والتكنولوجية والبشرية والإبتكارية، فإنها أيضا تختلف في ثقافة الشركة وموقفها من الإبتكار. ويمكن في هذا السياق أن نرسم طيفا شمسيا لثقافة الشركة كسلسلة متواصلة للمواقف المختلفة من الإبتكار تمتد بين نهايتين قصوتين. النهاية القصوى الأولى وتمثل ثقافة الشركة المحافظة المتطرفة، وهذه يمكن أن يمثلها محطمو الإبتكار أو لوديت الإبتكار (Luddite Innovation) بكل ما يعنيه ذلك من إتخاذ مواقف تصل إلى التحطيم والتخريب ضد الإبتكار والمبتكرين. والنهاية القصوى الثانية تتمثل في ثقافة الإبتكار المستمر. وهذه يمكن أن تمثلها الشركات القائمة على الإبتكار بكل ما يعنيه ذلك من إعتبار الإبتكار استثمارا وليس نفقة، وميزة تنافسية مستدامة وليس من العوامل المساعدة عليها، ومجالا للتجديد والتوسع وليس مجالا مهددا لإمكانات الشركة الحالية بالتقادم.. إلخ. والشكل (17-4) يوضح هذه السلسلة المتواصلة لثقافة الشركة بالعلاقة مع الإبتكار.

رغم أن ثقافة الشركة تتجذر في إفتراضات وقيم الشركة المتقاسمة، إلا أنها تخضع لعملية التغيير اليت تقوم الشركات المتميزة بين فترة وأخرى بإجراء التغييرات فيها وذلك من خلال نوعين من التغييرات حسب روجر بينيت (R.Bennett) وهما:

اولا: التغييرات الداخلية: والتي يمكن أن تتمثل في أربعة عوامل لتغيير ثقافة الشركة هي: إدخال أفراد جدد (دماء جديدة) في الشركة، وبرامج الحوافز المشجعة للمداخل وطرق العمل الجديدة، وتبني الأفكار الجديدة (التي تغير منتجات أوخدمات أو عمليات الشركة)، وأخيرا ترقية الأفراد ذوي الإتجاهات الثقافية المرنة والملاءمة.

ثانيا: التغييرات الخارجية: وتتمثل في الظروف الجديدة المحيطة بالشركة والتي تفرض عليها إتجاهات جديدة في التفكير والعمل وتستدعي تغييرا جديا في ثقافة الشركة. إن إنتشار إستخدام الإنترنت وظهور شركات الدوت (Dot

Coms.) بأساليبها الجديدة ونماذج أعمالها المبتكرة، لابد أن يفرض على الشركات التحرك بجدية بثقافة الشركة نحو الإستجابة لهذه التغييرات في الظروف التي أصبحت أكثر إبتكارية في نماذج الأعمال ومفاهيمها، ومرونة في أساليبها وسرعة في سباقها على أساس الزمن ودولية في عولمة الرؤية والأنشطة.

الشكل (4-17): السلسلة المتواصلة لثقافة الشركة حيال الإبتكار

العوامل	الثقافة المحافظة ⟵⟶		الثقافة الإبتكارية
- العصر الذهبي للشركة	في الماضي	الحالة القائمة	المستقبل
- الإبتكار	مصدر خطر	مناسبة عرضية	ميزة مستدامة
- الأسلوب	إداري – آمر	إداري – تويجيهي	تشاوري – استشاري
- القيم	متجذرة راسخة (غائية)	ثابتة ولكن.. (وسطية)	عملية – تطبيقية (وسلية)
- التغيير	ما يجب تجنبه	ممكن ضمن الحالة القائمة	ما يجب إنجازه
- الفشل	غير مقبول ومعاقب عليه	غير مرغوب إلا في بعض الحالات	مرغوب ومكافئ عليه
- الفرصة	تأتي في حينها	يجب البحث عنها عند الضرورة	يجب إنشاؤها في كل حين

المصدر: نجم عبود نجم (2003): إدارة الإبتكار، دار وائل، عمان.

إن إعتبار الإبتكار ميزة تنافسية مستدامة تتجدد من خلاله قدرات الشركة ومركزها التنافسي في السوق أخذ يفرض على الشركات أن تتحرك بثقافتها نحو المزيد من المرونة وقبول التغيير والأفكار الجديدة والقيم التي تعزز النشاط الإبتكاري في الشركة. ومع أن تغيير ثقافة الشركة التي تكونت عبر تراث الشركة وأحداثها الأساسية وأبطالها التاريخيين مسألة صعبة جدا، إلا أن هذا لا يعني بقاء ثقافة الشركة في معزل عن التغييرات التي تعصف بالشركة والقوى المؤثرة فيها والظروف السائدة حولها.

فعلى صعيد التغييرات الداخلية فقط أشار روجر بينيت (R.Bennett) إلى أربعة عوامل لتغيير ثقافة الشركة: إدخال أفراد جدد إلى الشركة، برامج الحوافز المشجعة للمداخل وطرق العمل الجديدة، وتبنيها للأفكار الجديدة، وأخيرا ترقية الأفراد ذوي الإتجاهات الثقافية المرنة والملاءمة (Bennett,1996).

أما على الصعيد الخارجي فإن الظروف الجديدة التي تحيط بالشركة لابد من أن يفرض عليها إتجاهات جديدة في التفكير والعمل والتي تستدعي تغييرا جديا في ثقافة الشركة. إن إنتشار إستخدام الإنترنت وظهور شركات الدوت (.Dot Coms) بأساليبها الجديدة ونماذج أعمالها المبتكرة.

لابد أن يفرض على الشركات التحرك بجدية بثقافة الشركة نحو الإستجابة لهذه التغييرات في الظروف التي أصبحت أكثر إبتكارية في نماذج الأعمال ومفاهيمها، ومرونة في أساليبها وسرعة في سباقها على أساس الزمن ودولية في عولمة الرؤية والأنشطة (أنظر الإطار 4 حول الإنترنت وثقافة الشركة والإبتكار).

الإطار (4): الإنترنت وثقافة الشركة والإبتكار

لاشك ﻓﻲ أن الإنترنت يمثل الشكل الأرقى لتكنولوجيا المعلومات والإبتكار الأقوى والأوسع ﻓﻲ وسائل الإتصالات والقطاع الأكثر نموا وتطورا منذ منتصف التسعينات حتى الآن. ولعل الأكثر أهمية لنا هو أن الإنترنت يمثل التحدي الأكبر للإدارة ليس فقط ﻓﻲ تغيير أشكال التنظيم وأساليب إدارة الأشياء بإتجاه أشكال التنظيم الشبكي والإدارة الرقمية، وإنما أيضا ﻓﻲ تغيير ثقافة الشركة نفسها.

إن ثقافة الشركة هي النمط الراسخ لشخصية الشركة الذي يحدد قيمها ومعاييرها وسلوكياتها ﻓﻲ الإستجابة للأحداث. إلا أن هذا الرسوخ ﻓﻲ الثقافة ﻓﻲ الثبات والاطراد لا يعادله ﻓﻲ الأهمية من أجل التغيير إلا الظروف والأحداث الخارجية الجديدة. والإنترنت بدون شك هو الحدث الأكثر بروزا وتأثيرا وعمقا (كمفاهيم وأساليب) وإتساعا (كمجالات وعلاقات) منذ عقود طويلة. ولعل هذا هو ما يجعل الثقافة بحاجة الى التغيير للإستجابة لهذا الحدث، ويمكن أن نحدد عوامل أساسية ﻓﻲ تغيير الثقافة للإستجابة للإنترنت:

أولا: السرعة القصوى: إنها سرعة الفعل والإتصالات والإستجابة لكل ما يحدث على الصعيد المحلي، الوطني، الإقليمي، والدولي بسرعة تفوق السرعات السابقة المعروفة بعشرات الأضعاف.

ثانيا: مساندة المخاطرة: إن الجديد أصبح يأتي من كل العالم الى كل أسواق العالم، والذي يتردد ﻓﻲ الإستجابة لا يخسر الفرصة الجديدة حسب بل يخسر فرصته السابقة أيضا (أي حصته الحالية ﻓﻲ السوق). وإن الإبتكار هو الفرصة الأكثر ضمانا عندما تصبح المخاطرة هي الأكثر ظهورا ﻓﻲ حالة الإستقرار وعدم الإستجابة للتغيرات الجديدة.

ثالثا: تقاسم المعلومات والمعرفة: حيث أن السمة الأبرز ﻓﻲ الإنترنت هي التبادل الرقمي للمعلومات، فإن تقاسم المعلومات والمعرفة (التعاون) هو الأكثر بروزا داخل الشركة ومع الموردين والزبائن. وهذا يوجد ثقافة اتصال مفتوحة على الخارج بشكل لم يسبق له مثيل دون أن يكون ذلك إلا تأكيدا جديدا على النمط الحالي للشركة ﻓﻲ العمل والإتصال والإستجابة.

رابعا: إدارة المعرفة هي إدارة القوة الذهنية التي هي أكثر تخصصا ومهنيا بدلا من إدارة الأشياء. وهذا لا يعني فقط أن المعرفة قوة وإنما أيضا توليد المعرفة الجديدة (ابتكارها) وتقاسمها هو الأكثر قوة وتأثيرا في أعمال الشركة وتطورها.

خامسا: فرق العمل المتحركة: وهذه أصبحت الشكل الأكثر ظهورا وقبولا في إنجاز الأعمال، حيث الفرق تنشأ لمهام وتنتهي بإنتهائها لتشكل من أجل مهام أخرى. وأهم سمة فيها أنها مؤقتة لا دائمة، متعددة لا واحدة، ومتغيرة لا ثابتة..الخ.

سادسا: انتفاء الرقابة: حيث أن الثقة هي الأساس في التعامل مع عاملين يزدادون قدرة مهنية وفكرية في إدارة معرفة الشركة الضمنية والصريحة. وإذا كانت الثقة تصبح موردا جديدا من موارد الشركة المتعلقة برأس المال الفكري، فإن الإنترنت بفعل ما يؤدي الى مرونة موقع العمل وتنوع العلاقات، وإنتقال قدرة الشركة من موجوداتها المادية الى موجوداتها الذهنية في أفرادها، سيجعل هذه الثقة هي القانون الأساسي في علاقات الشركات بأفرادها في عصر الإنترنت.

ولابد من التأكيد على العقبات الأساسية التي تواجه الشركة في تكييف وتغيير ثقافتها من أجل الإستجابة للإبتكار الذي يتزايد دوره وتأثيره في تكوين قدرات الشركة المادية والمعنوية وميزتها التنافسية. وهذه العقبات هي:

أولا: **عقبة المفاهيم والممارسات التقليدية**: أن الشركات في سنوات عملها تجرب مجموعة واسعة من المفاهيم والممارسات التي تميل مع الوقت لأن تكون ضد عملية التغيير والإبتكار حتى لوكانت هذه المفاهيم وممارسات لم تعد بأي حال من الاحوال تحقق مصلحة الشركة أو تتماشى مع الظروف التي تواجهها في السوق. أن الشركات يمكن أن قد تتعود على طرق عمل وممارسات لا تساعد على لاإبتكار ولكنها في نفس الوقت لا تستطيع التخلص منها لأنها جزء من حياتها التنظيمية وعلاقات العمل فيها. مما يجعل الشركة نموذج لعدم الفاعلية وتوارث العقبات والمعوقات والتقاليد والعادات التنظمية التي تكون مثل الثقوب السوداء التي تمتص طاقات أفرادها (انظر الإطار 5).

الإطار (5): كيف تتم صناعة الغباء؟

مجموعة من العلماء و ضعوا (5) قرود في قفص واحد، و في وسط القفص يوجد سلم و في أعلى السلم هناك بعض الموز، في كل مرة يطلع أحد القرود لأخذ الموز يرش العلماء باقي القرود بالماء البارد بعد فترة بسيطة أصبح كل قرد يطلع لأخذ الموز، يقوم الباقين بمنعهو ضربه حتى لا يتم رشهم بالماء البارد بعد مدة من الوقت لم يجرؤ أي قرد على صعود السلم.لأخذ الموز على الرغم من كل الإغراءات خوفا من الضرب. بعدها قرر العلماء أن يقوموا بتبديل أحد القرود الخمسة و يضعوا مكانه قرد جديد فأول شيء يقوم به القرد الجديد أنه يصعد السلم ليأخذ الموز ولكن فورا الأربعة الباقين يضربونه و يجبرونه على النزول بعد عدة مرات من الضرب يفهم القرد الجديد بأن عليه أن لا يصعد السلم مع أنه لا يدري ما السبب قام العلماء أيضا بتبديل أحد القرود القدامى بقرد جديدوحل به ما حل بالقرد البديل الأول حتى أن القرد البديل الأول شارك زملائه بالضرب وهو لايدري لماذا يضرب هكذا حتى تم تبديل جميع القرود الخمسة الأوائل بقرود جديدة حتى صار في القفص خمسة قرود لم يرش عليهم ماء بارد أبدا

ومع ذلك يضربون أي قرد تسول له نفسه صعود السلم بدون أن يعرفوا ما السبب لو فرضنا.. و سألنا القرود لماذا يضربون القرد الذي يصعد السلم؟. أكيد سيكون الجواب: لا ندري ولكن وجدنا آباءنا وأجدادنا له ضاربين. ولنتذكر قول إينشتاين بأن " هناك شيئين لا حدود لهما. ..العلم وغباء الإنسان " إينشتاين

أن أهم الدروس المتخلصة من هذه الحكاية التي فيها الكثير من الواقعية هي أن الشركات يمكن بروتينياتها التنظيمية أن تكون بمثابة عملية تنويم مغناطيسي طويل الامد لكل الإمكانات الخلاقة التي ما إن تدخل فيها حتى تعيد إنتاج روتينياتها بطريقة أقرب إلى صنع الغباء والإخفاق وعدم الفاعلية.

ثانيا: عقبة تغيير الثقافة: حيث أن الحالة المثالية في ثقافة الشركة أن تكون القيم والمعتقدات والتوقعات متقاسمة بين الأفراد العاملين في الشركة. وإن الإبتكار لابد من أن يعني هز هذه القيم والمعتقدات وإدخال قيم وأفكار جديدة غير متقاسمة ولا متشاركة بين العاملين. وهذا بقدر ما يخلق مقاومة

تغيير من قبل " حراس قيم الشركة "، فإنه يوجد قدرا من الإرباك وعدم الإستقرار في المفاهيم وطرق التفكير والعمل لدى العاملين في الشركة. أن هذه العقبة لا يمكن مواجهتها إلا من خلال وضع الإدارة للأهداف والقيم الجوهرية الجديدة بشكل واضح وصريح والتدريب على ذلك لإيجاد رموز ودلالات وتعابير وطقوس تدعم ثقافة الشركة الموجهة نحو الإبتكار.

ثانيا: عقبة الملائمة بين متطلبات الإبتكار في التغيير ومتطلبات الثقافة في إيجاد الإنسجام والنظامية و حتى الإنضباط: وهذا يتطلب حسب ريبيكا هندرسون (R.Henderson) التوازن والتوفيق بين الإثنين. فقد أكدت على أن مشكلة الإبتكار لا يمكن حلها في معرض تحليلها للجمع بين التنظيم الوظيفي و الموجه إلى المنتج، إلا بزرع ثقافة فعالة يستطيع فيها كل فرد من أفراد الشركة أن يلبس قبعتين (To Wear Two Hats): القبعة الوظيفية (الإنضباط) والقبعة الموجهة للمعالجة الجديدة (الإبتكار) (Henderson, 1994, pp101-105).

ثالثا: عقبة رهاب الإبتكار: أن بعض الشركات التقليدية تعاني بحق من الخوف غير الطبيعي من الإبتكار لأسباب تتعلق بالمناخ التنظيمي والتقاليد المحافظة في الشركة وجراء عدم القدرة على الإبتكار ومجاراة المنافسين فيه. فمثلما توجد فوبيا أو رهاب الأماكن المظلمة أو رهاب الأماكن أو الأصوات العالية، كذلك هناك رهاب الإبتكار (Innovation Phobia) وهو الهلع المرضي من أي شيء جديد أو أي شيء أو موقف يتطلب السعي من أجل الإبتكار. ومع أن الحياة لم يكن لها أن تكون كما هي الآن ما لم يكن هناك إبتكار. ومع إن معرفة الإدارة مؤكدة بأن الإبتكار موجود في كل زاوية أو ركن من أركان الشركة، إلا أن بعض الإدارات تتطير من الإبتكار وتحس بالخوف الشديد عندما تفكر بالحاجة إلى الإبتكار ليس فقط لأن الإبتكار يتطلب مبتكرين، وإنما أيضا لأن هذه الإدارة تعتقد أن الإبتكار هو عمل الآخرين وليس عملها. لهذا فهي تكرر العبارات مثل:

-إن الأمس أحسن من اليوم، فما الجدوى ؟.

-إن ما نراه قديما اليوم كان جديدا من قبل، فما الجدوى ؟.

-إن ما قلنا له واو (WOW) بالأمس نقول له أف الآن، فما الجدوى؟.

-حتى إن قمنا بحل مشاكل اليوم فإن للغد مشاكله أيضا، فما الجدوى ؟.

-قد نستطيع أن نعمل شيئا ولكن دائما يكون ما لا نريد، فما الجدوى ؟.

-حتى لو حاولنا (90) مرة فلن يكون الحل إلا في المرة (91)، فما الضمان ؟.

-حتى الإبتكار لما هو جديد سيكون هناك من يسطوعليه بالتقليد، فما الجدوى ؟.

رابعا: عقبة تقاسم المعرفة والإبتكار: إن الشركات القائمة على المعرفة والإبتكار سرعان ما تواجه عقبة حقيقية تتمثل في أن الإبتكار يقوم به البعض وهذا الإبتكار لا يحقق منفعته القصوى إلا بعد أن يتحول من معلومات ومعرفة لدى البعض إلى معلومات ومعرفة لدى الجميع في الشركة. وهذا عادة ما تقوم به الثقافة التي تتطور بشكل تدريجي، إلا أنه مع ثقافة الإبتكار لا يعود بالإمكان الإنتظار طويلا ولابد من إيجاد آليات وأشكال التنظيم وحوافز من أجل التقاسم والتشارك في المعلومات والمعرفة الجديدة (الإبتكار).

4-11- دور القيادة في المنظمة الإبتكارية

الإدارة (Management) غير القيادة (leadership)، والمديرون غير القادة حيث القائد له رؤية طويلة الأمد الذتي يعمل على إبتكارها لتغيير منظمته خلاف المدير الذي يمتلك رؤية قصيرة الأمد التي يقلد فيها الآخرين وعينه على التفاصيل (Hart and Waisman,2005,p101). فالإدارة هي إنجاز الأعمال وفق القواعد المرسومة حيث كل شيء محدد مسبقا. وبهذا المعنى فإن الإدارة تعطي الأوامر من أجل التنفيذ حسب القواعد أما القيادة فأنها قبل كل شيء رؤية خلاقة إبتكارية من أجلتحفيز الأفراد لكي يعطوا أفضل وفق هذه الرؤية لتحيقي نجاح وتميّز الشركة. ولقد كشفت التجارب الكثيرة أن القيادة الفعالة الإبتكارية هي تقود أكثر مما تدير أي أنها تؤثر من أجل الوصول إلى أكثر ما لدى الأفراد من قيمة وموارد ذاتية دون التدخل في التفاصيل في كيفية أداء الأفراد لأعمالهم ودون قواعد مسبقة للأداء. ومثل هذه القيادة

هي التي تمثل في بيئة الأعمال اليوم هي قوة التغيير الحقيقي في المنظمة والبيئة التي تعمل فيها.

لقد تطورت القيادة من التركيز على المهام (حيث العمل قبل الأفراد) إلى القيادة القائمة على التركيز على الأفراد بعد أن أصبح الأفراد يتمتعون بالقدرات العلمية والفنية في الكثير من المنظمات، ولكن هذا لم يكن كافيا لأن تحديات بيئة الأعمال التي تتسم بالمنافسة الشديدة والمنافسين الذين يأتون بالمبادئ والأساليب الجديدة من البيئات المختلفة. وإزاء هذا كله لا بد من القيادة الجديدة الأكثر قدرة على التغيير والتعامل بروح إيجابية مع الأفكار الجديدة وإن تكون نصيرة وراعية للإبتكار والمبتكرين. أن القيادة الإبتكارية هي من المستلزمات الأساسية للمنظمة الإبتكارية والقائمة على الإبتكار وهي الأكثر قدرة على إلهام وتحريك الأفراد من أجل تحويل المنظمة كلها إلى منظمة إبتكارية. أن القيادة الإبتكارية تتميز بخصائص جوهريةالتي يمكن تحديدها بالآتي (Bellingham and O'Brien,2005,p14):

أولا: الإيمان بأن كل فرد لديه القدرة على الإبتكار.

ثانيا: السماح للأفراد – العاملين أن يتخيلوا ويحلموا حتى بالأشياء التي تبدو غير قابلة للتحقيق للوهلة الأولى.

ثالثا: السماح للأفراد - العاملين أن يأخذوا وقت للتفكير بطريقة تسمح بإظهار قدراتهم وإبداعاتهم الذاتية في العمل.

رابعا: أنه يتجاوز خرافة أن المبتكرين هم أفراد من نوع خاص فقط.

أن دور القيادة في المنظمة الإبتكارية لا ينحصر في إبتكار الرؤية الخلاقة فقط وإنما تتجاوز ذلك إلى تحقيق هذه الرؤية وتحويلها إلى بيئة تنظيمية محفزة للإبتكار والمبتكرين، ويمكن تحديد المهام التي تضطلع بها القيادة الفعالة في المنظمات الإبتكارية بالآتي (Slater,2003pp3 and 15):

- تغيير ثقافة المنظمة التقليدية وبناء الثقافة الإبتكارية التي تشجع الإبتكار وتحتفي بالمبادرات الجديدة بما يجعل القيادة بمثابة قوة التغيير.
- إيجاد وتعزيز حس الطوارئ في المنظمة بما يجعلجميع العاملين يعملون بالجهد الإستثنائي وليس بالجهد الإعتيادي.

- المحافظة على على العاملين الأكفاء والفعالين من ذوي المواهب بما يحافظ على مصادر قوة المنظمة الأساسية.
- العمل على إستقطاب أفضل المواهب في مجال عمل المنظمة بما يرفد المنظمة بإستمرار بالدماء والمبادرات الجديدة.
- العمل على تطوير رؤيته لمستقبل المنظمة بمشاركة الجميع بما يجعلها رؤية متقاسمة بين جميع العاملين في المنظمة.
- تبني مقاييس ومعايير تقييم الإبتكار والمعايرة في المنظمة وإستخدامها بشكل درويلتحديد مدى التقدم في القدرة الإبتكارية مقارنة بأفضل المنافسين في مجال عمل المنظمة.

أن القيادة ليست وصفة جاهزة كما أنها ليست عصا سحرية تستطيع أن تحقق كل شيء في كل الظروف، وإنما هي قوة التغيير الأساسية المدعومة بجهود كل العاملين في المنظمة بما يجعل التغيير والإبتكار هو المشروع الشخصي لكل العاملين. وهذا هو النجاح الحقيقي للقيادة الفعالة.

المصادر

1. الفاعوري، رفعت عبد الحليم (2005): إدارة الإبداع التنظيمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
2. بايبك، سي أوين(1995): إرتقاء التقدم، ترجمة محمد عبد القادر وزهير صندوقة، دار الشروق، عمان.
3. بفردج، و.أ.ب. (1992): فن البحث العلمي. ترجمة زكريا فهمي، دار إقرأ، بيروت.
4. بيترز، توم (1995): ثورة في عالم الإدارة، ترجمة محمد الحيدري، الدار الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة، الجزء الأول.
5. توفلر، الفين (1990) الموجة الثالثة، ترجمة عصام الشيخ قاسم، الدار الجماهيرية للنشر والتوزيع والإعلان، بنغازي
6. دراكر، بيتر ف.(1999): تحديات الإدارة في القرن الواحد والعشرين، نشرة خلاصات، الشركة العربية للإعلام العلمي، القاهرة، العدد (159)، آب.
7. دراكر، بيتر ف.(1994): الإدارة للمستقبل: التسعينات وما بعدها، ترجمة صلي بطرس، الدار الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة.
8. دراكر، بيتر ف. (1988): التجديد والمقاولة، ترجمة د.حسين عبد الفتاح، دار الكتب الأردني، عمان.
9. دراكر، بيتر ف. (1995): الإدارة، ترجمة محمد عبد الكريم، الدار الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة، الجزء الثالث.
10. روشكا، ألكسندرو (1989): الإبداع العام والخاص، د.غسان عبد الحي أبو فخر، سلسلة عالم المعرفة. العدد 144، الكويت.

11. كاستي، جون ل.(1997):مواجهة الحدود المنطقية للعلم، مجلة العلوم، مؤسسة الكويت للتقدم العلمي، المجلد (13) العدد (2)، شباط.

12. كنج، نيجل وأندرسون، نيل (2004): إدارة أنشطة الإبتكار والتغيير، ترجمة محمود حسن حسني، دار المريخ للنشر، الرياض.

13. فاين، تشارلز(1999): مع دقات الساعة، نشرة خلاصات، الشركة العربية للإعلام العلمي، القاهرة، العدد 155، حزيران 1999.

14. فرانسيس، ديف و ودكوك، مايك (1995): القيم التنظيمية، ترجمة عبد الرحمن أحمد الهيجان، معهد الإدارة العامة، الرياض.

15. ليفيت، ثيودور (1994): الإدارة الحديثة، ترجمة د. نيفين غراب، الدار الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة.

16. Aaker, D.A. (1995): Developing Business Strategies, John Wiley and Sons, Inc, New York.

17. Andrall E.Pearson(1988), Tough-Minded Ways to Get Innovation,HBR, Vol (71),No.(3), May-June,pp99-106.

18. Andre Hargadon and R.I.Sutton: Building Innovation Factory,HBR, Vol.(78), No.(3), May-June, 2000.

19. Andrew J.Dubrin: (1994):Contemporary Applied Management, Irwin, Burr Ridge, Illinois.

20. Bellingham, R. and O'Brien, W. (2005): The Leadership Lexicon, HBD Press, Amherst.

21. Bennett, Roger (1996): Corporate Strategy and Business Planning, Pitman Publishing.

22. Butterfield, Leslie (Ed)(1999): Excellence in Advertising Butterworth Heinemann, Oxford,p164,

23. Chandy, Rajesh K. and Tellis G.J.(2000): The Incumbent's Curse? Incumbency Size, and Radical Product, Innovation, Journal of Marketing, Vol (24), No.(3), July, pp1-17.

24. Davis, Stan and Broken, Jim(1994): The Coming Knowledge Business, HBR ,Vol (72), No.(5), Sep-Oct, pp165-170.

25. Drucker, Peter F.(1998): The Discipline of Innovation, HBR, Vol(76),No.(6),Nov-Dec,pp149-157.

26. Edquist,C. and Hommen, L.(1999): Systems of innovation: theory and policy for the demand side, , Technology In Society 21,63–79.

27. Edquist, C.(2001):The Systems of Innovation Approach and Innovation PolicyAn account of the state of the art, Available at: (http://folk.uio.no).

28. Epstein, Robert (2000): The Big Book of Creative Games, McGraw-Hill, New York.

29. Ferguson, Charles.H.(1990): Computers Keiretso and The Coming of The U.S., HBR, Vol. (68), No. (4), July - Aug,pp55-70.

30. Fitzgibbon, Marian(2001): Managing Innovation in the Arts: Making Art Work, Quorum Books, Westport.

31 Freeman, C. (1974): The Economics of Industrial Innovation, Penguin Books, London.

32. Furnham, A.(2008): Personality and Intelligence at Work, Psychology Press.

33. Garrin, D. A.(1993): Building a Learning Organization, HBR, Vol.(71), No.(4), July-Aug, pp78-91.

34. Gates, Bill and Hemingway, C.(1999): Business and The Speed of Thought, Penguin Books, London.

35. Groissi, Giovanni(1990): Promoting Innovation in a Big Business,Long Range Planning,Vol(23),No.(1),Jan, pp41-51.

36. Harris, Robert G. and Mowery, D.C.(1990): Strategic for Innovation:An Overview, California Management Review, Vol.(32), No.(3), Spring,pp7-16.

37. Hart, L.B. and Waisman, C.S. (2005): The Leadership Training Activity Book, Amacom, New York.

38. Henderson, Rebecca(1994): Managing Innovation In the InformationAge , HBR, Jan-Feb, pp100-105.

39. Iacobucci, Dawn and Nordhielm, C. (2000): Creative Benchmarking, HBR, Vol (78), No.(6), Nov-Dec,pp24- 28.

40. ILO(1986): The Promotion ofSmall and Medium-Sized Enterprise, Report VI, Geneva.

41. Kotler, P. et al., (1996): Principle of Marketing, Prentice Hall, London.

42. Krajewski, J. and Ritzman, B. (1996): Operations anagement:Strategy and Analysis, Addison-Wesley Publishing Co. Reading, Massachusetts.

43. Kreitner, Robert(1989), Management Boston, Houghton Mifflin Co.

44. Larid W.Mealiea and G.P.Latham (1996): Skills for Management Success, Irwin Chicago, p451.

45. Margherita A. and Grippa, F. (2009): Toward Open Business Innovation Leadership, inAldo Romano (Ed):Open Business Innovation Leadership, Palgrave Macmillan, Hampshire.

46. Marinova, D. and Phillimore, J.(2003): Models of Innovation, in: Shavinina, L. V. The International Handbook on Innovation, Elsevier Science Ltd., Amsterdam.

47. Martin, Roger(1993): Changing the Mind of the Corporation, HBR,Vol(71),No.(5),pp81-94.

48. McEloy, William(1996): Implementing Strategic Change Through Project, International Journal of Project Management, Vol.(14), No.(6),, pp 315-6.

49. Mckelvey, Maureen (2000): Evolutionary Innovation, Oxford University Press.

50. Mealiea, Laird W. and G.P.Latham (1996): Skills for Managerial Success, Irwin, Chicago.

51. Morris, L. (2006): Permanent Innovation, Ackoff Center, University of Pennsylvania.

52. Nesmith, Charlan S.(1997): Managing Innovation, CMR, Vol.(40), No.(1), Fall, pp59-74.

53. Nonaka, Ikujiro(1991): The Knowledge-Creating Company, HBR,Vol.(69), No.(6),Nov-Dec, pp96-104.

54. Pavitt, Keith(1990): What We Know about the Strategic Management of Technology, California Management Review, Vol(32), No.(3), Spring ,pp17-26.

55. Peters, Tom and Austin, N. (1985): A Passion for Excellence, Warner Books, N.Y.

56. Porter, Michael E.(1990): The Competitive Advantage of Nations, HBR, Vol(68),No.(2),March-April ,pp73-93.

57. Porter, Michael.(1991): The Competitive Advantage of Nations, HBR,Vol(68), No.(2), March-April, pp73-93.

58. Quinn, James B., P.Anderson and S.finkeltien(1996): Managing Professional Intellect,HBR, Vol(74), No.(2), March-April,pp71-80.

59. RichardJ.T.(1980): Production/Operations Management, North Holland.

60. Rifen, Glem(1994): Product Development, HBR, Vol.(72), No.(4), July-August 1994, p11.

61. Rigby, Darrell and Bilodeau, B. (2009): Management Tools and Trends 2009, Bain & Company

62. Robbins, Stephen P. and M.Coulter(2001): Management, Prentice Hall, New Jersey.

63. Robert M.Price: Technology and Strategic Advantage, California Management Review, Vol(38), No.(3), Spring 1996, pp38-55.

64. Runco,M.A. and Pritzker, S.R.(Eds)(1999): Encyclopedia of Creativity, academic Press, San Diego.

65. Sahney, M. and Prandelli(2000), E.: Communities of Creation, California Management Review, Vol (42), No.(4), Summer, pp24-53.

66. Samuelson, William and Zeckhauser, R.(1988): Status Quo Bias in Individual Decision Making, Journal of Risk and Uncertainty Vol(1),pp1-49.

67. Sathe, V.(2003): Corporate Entrepreneurship, Cambridge University Press,New York.

68. Scherer, Frederic M. (1986): Innovation and Growth, Murray Printing Co.

69. Schermerhorn Jr, John R.. et al, (1997): Organizational Behavior, John Wiley and Sons, Inc New York.

70. Schermerhorn Jr., John R. (1997): Management, John Wiley and Sons, Inc.

71. Shani, A.B.(Rami) and Lau, J.B.(1996):Behavior Organizations,Irwin, Chicago.

72. Shroeder, Roger G. (1989): Operations Management, McGraw-Hill Book Company, New York.

73. Silver, William S. and Mitchell, T.R.(1990): The Status Quo Tendency in Decision Making, Organizational Dynamics, Vol (14), No.(4), Spring,pp34-46.

74. Simonton, Dean Keith (1999):Origins of Genius, Oxford University Press, Oxford.

75. Slater, R. (2003): 29 Leadership Secret From Jack Welch, McGraw-Hill, New York.

76. Smid, G. et al (2003): Trust E. Innovation and Leadership in Change,Version(12), Available on (www.hdconsult.com).

77. Snyder, Nancy T.and Duarte, D. L. (2003): Strategic Innovation, Jossey-Bass, San Francisco.

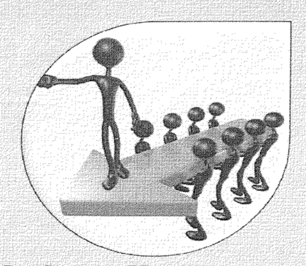
78. Strenberg, Robert J. et al.,(1997): Creativity as Investment, California Management Review, Vol.(40), No.(1), Fall, pp8-21.

79. Stringer, Robert(2000): How to Manage Racial Innovation, California, Management Review, Vol.(42), No.(4),Summer 2000, pp70-88. and Richard L.Daft (2001): Management, The Dryden Press, p170.

80. Torrington, Derek and Jane Wieghman (1985): The Business of Management, Prentice Hall International Englewood Cliffs, New Jersey.

81. Wheelwright S.C.(1989): Competing through Manufacturing , in Ray Wild (ed): International Handbook of Production and Operations Management, Cassell Educational Ltd, London,p15.

82. Yoffie, D. B. and Cusumano, M.A.(1999): Judo Strategy, HBR, Vol.(77), No.(1), Jan-Feb,pp71-81.



الفصل الخامس

العوامل المؤثرة في الأبتكار

5-1- المدخل
5-2- أنواع الإبتكار
5-3- تطور النظرة للإبتكار
5-4- أنماط الشركات حسب الإبتكار
أولا: نمط الإبتكاري - القائد
ثانيا: نمط المقلد الإبتكاري
ثالثا: نمط المقلد الإستنساخي
رابعا: نمط غير المتكيّف
5-5- تطور الإهتمام بالإبتكار
5-6- العوامل المؤثرة في الإبتكار
أولا: مجموعة الخصائص الشخصية
ثانيا: مجموعة العوامل التنظيمية
ثالثا: مجموعة عوامل البيئة العامة في المجتمع
الملاحق
ملحق (1): الإتجاهات الإبتكارية للفرد في المنظمة
ملحق (2): مقاومة التغيير للأتمتة في الشركة
المصادر

5

الفصل الخامس

العوامل المؤثرة في الأبتكار

5-1- المدخل

ما الذي يميز الشركات الإبتكارية ؟ لا بد أنها تتميز بسمات تجعلها أكثر قدرة على الإتيان بالإبتكارات وتبنيها وإخراجها الى السوق أكثر وأسرع من المنافسين. ولعل السمة الأبرز أنها شركة استقطاب للأفراد المبتكرين الذين يتمتعون بخصائص خاصة تجعلهم أكثر قدرة من غيرهم على الإبتكار وتقبل الجديد والدفاع عنه في مواجهة العقبات من الأفراد الآخرين ومن الإجراءات والروتينات التنظيمية. ولعل هذه السمة هي التي تجعل الأفراد المبتكرين يمثلون الموجودات الحقيقية الأكثر جدوى في تطور الشركة.

كما أن السمة البارزة الأخرى تتمثل في العوامل التنظيمية الملائمة التي تعمل على دعم الإبتكار ومساندته من خلال المناخ التنظيمي الذي يحفز على الإبتكار ويمكن المبتكرين من الحصول على الموارد اللازمة من أجل تطوير الأفكار الجديدة واختيارها وتحويلها الى منتجات جديدة. وكل هذه الخصائص الفردية والتنظيمية لا بد من أن تتكامل مع البيئة العامة التي تحث بالتعليم وتحفز بالتشريعات واللوائح وتكافئ في السوق: الإبتكار والمبتكرين والشركات الإبتكارية. فكما أننا لا نستطيع التخيل أن السمكة الموجودة في الماء لا تشرب منه، كذلك لا نستطيع تصور إمكانية الإبتكار من قبل الأفراد إلا في بيئة إبتكارية تعظّم الإبتكار وأصحابه.

5-2- أنواع الإبتكار

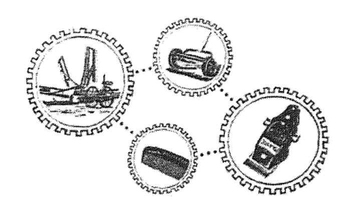
أن الإبتكار ظاهرة ذات تأريخ طويل في مسيرة التطور الإنساني، وهو ظاهرة معقدة وعميقة. وهذا ما يجعل تجربة الأفراد وكذلك الشركات وخاصة في عصرنا الحديث، ثرية في مجال الإبتكار ودلالاته لهذا تتنوع دلالات الإبتكار وأنواعه ولازال يحمل الكثير من الأبعاد في تطور دلالاته والآفاق الجديدة التي يرودها في المستقبل. وفي ضوء خبرتنا الحالية فأن الإبتكار يمكن أن يأخذ في الشركات الدلالات الآتية:

أولا : الإبتكار يمثل التميّز (Differentiation): وفي هذا فإن الإبتكار هو الإتيان بما هو مختلف عن الآخرين المنافسين أو غير المنافسين. فهو ينشئ شريحة سوقية من خلال الإستجابة المتفردة لحاجاتها عن طريق الإبتكار.

ثانيا : الإبتكار يمثل الجدة (Novelty): وفي هذا فإن الإبتكار هو الإتيان بالجديد كليا أو جزئيا في مقابل الحالة القائمة (العملية الحالية أو المنتج الحالي) التي تمثل القديم أو ما هو سابق على الإبتكار. والإبتكار بهذا يمثل مصدر التجدد من أجل المحافظة على حصة الشركة السوقية وتطويرها وهذه الدلالة هي التي تجعل (الإبتكار = الميزة التنافسية المستدامة Sustainable).

ثالثا : الإبتكار هو التوليفة الجديدة (New Combination): وفي هذا فإن الإبتكار يمكن أن يكون بمثابة وضع أشياء معروفة وقديمة في توليفة جديدة في نفس المجال(توليفة الأشياء) أو نقلها إلى مجال آخر لم تستخدم فيه من قبل (توليفة الشيء ـ المجال الجديد) (أنظر الشكل رقم 5-1) .

الشكل رقم (5-1): الإبتكار توليفة الأشياء – المجال



أن المشط يتحول الى إستخدامات جديدة في نفس المجال أو مشط في جزازة العشب أو أسنان في الحصادة. الشكل مقتبس من:

Source: Andrew B.Hargadon: Firms as Knowledge Brokers, California Management Review, Vol(40), No.(3), Spring1998 , pp203-227.

وإن بعض الشركات أخذت تعمل في هذا المجال من أجل إيجاد توليفات جديدة من الأفكار الحالية أو في نقل مجموعة الأفكار إلى مجالات أخرى في توليفات جديدة أيضا.

وهذا ما يمثل في حقيقة الأمر إعادة الإبتكار (Re-innovation) من خلال توليفة الأشياء السابقة أو توليفة القديم مع المجال الجديد وهو بمثابة إكتشاف المجالات الجديدة. ومن أجل المزيد من التوضيح للتوليفة كدلالة للإبتكار أنظر الإطار (1) حول دورة سمسرة المعرفة.

رابعا: الإبتكار هو أن تكون القائم الأول في الحركة (To Be First Mover): وفي هذا تمييز لصاحب الإبتكار بأنه الأول في التوصل إلى الفكرة والمنتج والسوق عن الآخرين وهم المقلدون والتابعون. حتى في حالة التحسين (الإبتكار الجزئي) فإن صاحب التحسين يكون الأول في ما أدخل على المنتج من تعديلات. وهذه هي سمة السبق في الإبتكار أي أن يكون صاحب الإبتكار أسرع من منافسيه، في التوصل والإدخال إلى ما هو جديد أو محسّن.

الإطار (1): دورة سمسرة المعرفة

إن واحدة من الطرق الأساسية المتاحة لدراسة الإبتكار هي دراسة تاريخ الإبتكار وإستخلاص الدروس الأساسية ليس فقط عن طبيعة الإبتكار وإنما أيضا عن مراحله. والشركات بدون شك تمتلك الكثير من الإبتكارات خلال تاريخها مما يسمح بإستنباط الدروس الكثيرة منها. ولعل ما قدمه هارجادون وساتون (Hargadon and Sutton) فيما أسمياه بدورة سمسرة المعرفة (Knowledge-Brokering Cycle) يمثل درسا مهما. فمن دراسة تاريخ الإبتكار التكنولوجي توصلا إلى أن المبتكرين الأفضل ليسوا هم العباقرة المتوحدون المنعزلون (Lone Geniuses) وإنما هم الأفراد الذين يأخذون الأفكار القديمة المعروفة في سياق ويطبقونها بطرق غير معروفة وفي سياق مختلف أي توليفة الأشياء – المجال. كما هو الحال في إستخدام المحرك البخاري الذي أكتشف في بداية الثورة الصناعية، من قبل روبرت فالتر (R.Fulter) في صنع الزوارق الآلية(Powering Boats). وان توماس أديسون (T.Edison) الذي يعتبر بطلا إبتكاريا (حيث حصل في ست سنوات على 400 براءة إختراع)، كانت إبتكاراته تعج بإستخدام الأفكار، المواد، الأشياء القديمة بطرق جديدة. فالحاكي (Phonograph) مزج عناصر عديدة من أعماله السابقة (توليفة الأشياء المعروفة) مثل آلة الإبراق، التلفون، والمحركات الكهربائية. وإن إستخدام الأفكار من أجل توليد أفكار أو منتجات أو إستخدامات جديدة هو ما يسمى بأستراتيجية سمسرة المعرفة. حيث أن الشركات التي تقوم بهذه الإبتكارات

تقوم بدور الوسطاء والسماسرة ما بناء تجميعات غير متصلة من الأفكار إن دورة سمسرة المعرفة تتكون من أربع مراحل أساسية هي:

1- الإستيلاء أو الإستحواذ على الأفكار الجيدة: إن سماسرة المعرفة يغربلون بشكل متواصل من أجل الأفكار الواعدة، وأحيانا في المواقع التي تتسم بعدم التوقع العالي إنهم يرون الأفكار القديمة موادهم الأولية الأساسية.

2- الإحتفاظ بالأفكار حية لكي تبقى مفيدة: إن السماسرة الفعالين أيضا يحتفظون بالأفكار حية من خلال نشر المعلومات حول أولئك الذين يعرفون ماذا في الشركة.

3- تصور إستخدامات جديدة للأفكار القديمة: وهذا يكون حيث الإبتكارلت تتم إثارتها، وحيث الأفكار القديمة يجري الحصول عليها وتذكرها في البحث عن سياقات جديدة.

4- وضع المفاهيم الواعدة في الإختبار: الإختبار يظهر حيثما الإبتكار يمتلك فرصة تجارية وإنه أيضا يعلّم السماسرة دروسا ثمينة, حتى عندما الفكرة تخفق إخفاقا تاما.

Source: Andrew B.Hargadon: Firms as Knowledge Brokers,California Management Review, Vol(40), No.(3), Spring 1998, pp203-227.

خامسا: الإبتكار هو القدرة على إكتشاف الفرص: أن الابتكار في إنتهاز الفرص (وأفضل تسمية إكتشاف الفص بدلا من إنتهازها) يمثل نمطا من أنماط الابتكار الذي يستند على قراءة جديدة للحاجات والتوقعات ورؤية خلاقة لإكتشاف قدرات المنتج الجديد في خلق طلب فعال ولإكتشاف السوق الجديد الذي هو غير موجود حتى الآن ولا دلائل على حجمه وخصائصه. لهذا يراه المبتكر في إكتشاف الفرص و ولا يراه الآخرون – المنافسون. ولابد من أن نشير الى إكتشاف الفرص في السوق قد تعاظمت أهميته مع الإنترنت من أجل إيجاد نماذج الأعمال الجديدة في شركات الدوت (Dot-coms) التي أخذت تتوالد بطريقة إنشطارية مذهلة معبرة عن موجة واسعة جديدة من إكتشاف الفرص على الإنترنت (أنظر الإطار 2).

الإطار (2) إكتشاف الفرص بين الإنترنت والهندسة البيولوجية

إذا كان المحرك التجاري منذ بداية الثورة الصناعية هو مصدر الفرص الجديدة سواء في محركات القطارات أو الزوارق الآلية أو السيارات والمجالات الأخرى في تطبيقات لا حصر لها، فإن الترانزستور كان كذلك منذ نهاية الأربعينات من القرن الماضي في سيل متنوع من الأجهزة الكهربائية المصغرة. واليوم فإن الإنترنت هو الآن مصدر هذه الفرص. ولقد كان الإنترنت في عقد التسعينات ولازال حتى الآن هو مصدر الفرص الجديدة في الأعمال الألكترونية (المصدر الأكثر حيوية للنجاح) وذلك بتحويل كل شئ من الأساليب المادية الى الأساليب الإلكترونية، ومن إدارة الأشياء المادية الى الإدارة الرقمية، ومن أنماط العلاقات والأعمال المباشرة الى أنماط العلاقات والأعمال عن بعد، ومن الشركات المادية المتكاملة في أبنيتها و آلاتها وتسويقها الى الشركات الافتراضية (Virtual Firms) كشركات فارغة إلا من عقودها مع الموردين والموزعين والزبائن، ومن الحيز السوقي الذي تنشأ فيه القيمة المادية الى الفضاء السوقي (Marketspace) الذي تنشئ فيه القيمة الافتراضية للسلعة.

ورغم كل هذه التحولات والمظاهر الآخاذة فإن البعض يرى الإنترنت لن يكون مصدر الفرص الجديدة المهمة. وفي هذا يقول دراكر(P.F.Drucker) إن الإنترنت ليس أعظم إبتكار في التاريخ، فهو ليس مثل ابتكار السكك الحديد التي نقلت العالم إلى ما بعد الثورة الصناعية، وهو ليس مثل الكهرباء التي نقلت الصناعة الى عصر الإلكترونيات. ويرى دراكر أن الصناعات التي ستتأثر أكثر بالإنترنت ليست صناعة الحاسوب أو الاتصالات، وإنما التطور الحقيقي سيكون في الثورة البيولوجية.

ولهذا فإن مصدر الفرص الجديدة والمتنوعة في القرن الجديد لن يتمثل في الفيزياء التي سادت القرن العشرين بما قدمت من إنجازات عظيمة من تطويرات محرك الاحتراق الداخلي الى المفاعل النووي الى الترانزستور إلى الإنترنت وغيرها من الاختراقات التي شكلت الحياة والأعمال، وإنما سيكون في الهندسة البيولوجية (Bioengineering). فالقرن الجديد هو قرن البيولوجيا. إن خرطنة الجينيوم البشري يتكامل بشكل كبير في وضوح أكبر مع تصاعد البيولوجيا. والواقع أن تباشير الفهم الجديد لشفرة الحياة يحول أكثر الصناعات ابتداء من الزراعة والكيماويات

الى الرعاية الصحية والصيدلانيات وغيرها الكثير إلى ميدان فعال واسع للفرص الجديدة الحافلة بالتطبيقات البيولوجية. فالشركات تقوم باكتشاف النفائس في البيولوجيا أو علوم الحياة، والتي تمثل بحق صفقة عظيمة لاستثمارات البحث والتطوير من أجل إنشاء كل أنواع المنتجات الجديدة بالإعتماد على الهندسة البيولوجية. إن مجالا جديدا واحدا هو التشبه البيئي الحيوي (Biomimicry) أصبح ينتج فرصا تجارية عظيمة تشكل ابتكارات مثيرة. ففي عام 1999 في أولمبياد سدني مثلا فإن العديد من السباحين ارتدوا بدلات مصنوعة من مواد ذات إعاقة منخفضة طورت بواسطة التشبه البيئي لجلد القرش. كما أن الباحثين درسوا تورق الأشجار من أجل بناء خلايا شمسية أكثر كفاءة. وهم يعتقدون أن فهم وتبني طريقة عمل أجنحة الفراشة لتشتيت الحرارة، سيقود الى نظام تبريد جديد لحماية رقائق الحاسوب من الحرارة المفرطة. وإن البيولوجيين يعتقدون أن جزيئات دي أن أي (DNA Molecules) يمكن في المستقبل أن تستخدم لخزن ومعالجة البيانات حيث أن غرام واحد من (DNA) يمكن أن يخزن بيانات كثيرة تعادل ترليون من الأقراص المدمجة (CDs). بل إن الاستنساخ يحمل الكثير من الفرص الجديدة. وكما أشارت إحدى الدراسات الى أن هذا يمتد الى استنساخ البشر (Cloning of Humans) الذي قد يكون جاريا الآن في المختبرات السرية. وإن كل واحد منا عليه أن يكون جاهزا من أجل الأبعد ألا وهو السلع الراقية: نسخة جديدة كليا منك.

وهذا كله يشير الى أن اكتشاف الفرص لا بد من أن يتجه بأرجحية عالية إلى هذا المجال الحيوي الذي لازالت الشركات الكثيرة بعيدة عنه تماما رغم أنه الأقرب الى الابتكار في اختراقات وتحسينات متلاحقة وكذلك في اكتشاف الفرص الجديدة.

- بيتر ف. دراكر: تحديات الإدارة في القرن الواحد والعشرين، نشرة خلاصات الشركة العربية للإعلام العلمي، العدد 159، آب 1999، ص ص 7-8.
- Stephen P.Robbins and M.Couter(2001): Prentice Hall, New Jersey,p355.
- +++: The Biology Century Dawns, HBR, Vol(79),N0.(4), April 2001, p128.

لقد قدمت تصنيفات عديدة للإبتكار حسب خصائص أو طبيعة أو مجال الإبتكار أو دلالاته المختلفة بوصفه ظاهرة معقدة المضامين وواسعة الأبعاد. ولعل التصنيف الأكثر شيوعا هو الذي يصنف الإبتكار إلى نوعين: الإبتكار الجذري (الإختراق) والإبتكار - التحسين التدريجي. وفي إطار هذا التصنيف فإن سلومون وستوارت (Solomon and Stuart) يصنفان الإبتكارت في ثلاث أنواع:

أ - الإبتكارت المستمرة: وهي التي تأتي بتغيرات صغيرة تدريجية كما في تغييرات مركز المنتج، توسعات الخط، تنويعات لتخفيف ضجر الزبون كما في الحليب المطعم بالعسل أو الموز.

ب - الإبتكارات المستمرة الديناميكية: وهي تغييرات أكبر في المنتج الحالي وتكون ذات تأثير معقول على طريقة الناس في عمل الأشياء وتحقيق تغيرات سلوكية معينة كما في هواتف اللمسة - النبرة (.Touch-Tune T)، آلات التصوير آلية التركيز.. إلخ.

ج - الإبتكارات المتقطعة: وهي التي تنشئ تغييرات رئيسية فيما قبلها من تكنولوجيا أو منتجات وفي بعض الحالات تغير أسلوب الحياة الذي نعيشه مثل إبتكارات السيارة، الطائرة، الهاتف، التلفزيون، والحاسوب (Solomon and Stuart, (1997), pp307-8).

كما تصنف الإبتكارات إلى إبتكارات العملية (.Process I) وهي الإبتكارات الموجهة للتكنولوجيا والنظام التشغيلي. وإبتكارات المنتج .Product I)) والتي تتجه نحو إدخال منتجات جديدة إلى السوق. وإذا كان النوع الأول يدخل منتجات صناعية في سوق الإنتاج فإن الثاني يدخل منتجات إستهلاكية في سوق الإستهلاك (Shani and Lau,1996,pp 14-15).

كما أن البعض يميز بين الإبتكار الداخلي الذي يتم تطويره داخل الشركة وبقدرتها الذاتية، والإبتكار الخارجي الذي يتم الحصول عليه عن طريق الترخيص أو شراء الشركة بالكامل صاحبة الإبتكار (أي عن طريق الإستيلاء Acquisition، (Kotler et al.1996, p511). أن بعض الشركات لا تميل الى الإسلوب الأخير لمجرد أنه لم يبتكر في نفس الشركة (عقبة لم يبتكر هنا)، وهذا ما عانت منه الشركات

الأمريكية طويلا في مقابل الشركات اليابانية التي لم تتورع عن أخذ الفكرة الجديدة من أي مصدر داخلي أو خارجي على حد سواء.

وهناك من يصنف الإبتكارات الى إبتكارات متجسدة (Embodied) والتي تتجسد في الآلات ومنتجات جديدة، وغير المتجسدة التي تظهر في النظريات والمفاهيم الجديدة. حيث أن العقود الحالية تميّزت بشكل أساسي بالتقدم العظيم في قدرتنا على الإدارة (Roseger,pp16-7). كما يصنف بيرثون وآخرون (Berthon et al.) الإبتكارات بالعلاقة مع التوجه إلى الزبون إلى أربعة أنواع (Berthon et al., (1999) , pp37-54):

أ - إبتكارت العزلة (Isolating): وهي التي تطور في الشركة بدون علاقة مع السوق أو الزبون. وبالتالي فهي محدودة الجهود في التطويرات اللاحقة وإستراتيجيتها تقوم على المحافظة على إبتكارها الحالي كما تكون من الناحية التنظيمية بيروقراطية داخلية التوجه.

ب - إبتكارات الإتباع (Following): وهي التي تتبع الإحتياجات الحالية في السوق بالإعتماد على بحوث السوق الرسمية أو غيرالرسمية (التمشي بأحذيةالزبون). فهي تتبع السوق ولا تنشئوه. كما في تطوير شركة مازدا لسيارة (Miata) بإعتماد بحوث السوق غير الرسمية حيث المهندسين لعبوا دور أصوات المحركات لزبائن محتملين من أجل تطوير محركات لسيارات رياضية. ويتسم تطوير المنتجات في هذا النوع من الإبتكارات بأنه تدريجي وإستراتيجية الشركة إستجابية كما تكون ذات ثقافة موجهة للزبون.

جـ – ابتكارات التشكيل (Shaping)، وهذه الإبتكارات تقوم بإنشاء وتشكيل السوق، والزبائن فيها لا يكونوا واعين لحاجاتهم أو رغباتهم وبالمنافع التي يقوم بإيجادها هذا النوع من الإبتكارات. وتطوير المنتج يتسم بالوثبات والإنقطاع ما بين هذه الوثبات، وإستراتيجية الشركة حازمة في خيار التطوير كما تكون الشركة موجهة للتكنولوجيا.

د- إبتكارات التفاعل (Infracting): وهي التي يتم تحقيقها عبر التفاعل والعلاقة بين التكنولوجيا - السوق أو الزبون بالإعتماد على المحاورة والتفاوض. وتكون المعرفة بالسوق هي الأصل الإستراتيجي الرئيس في الشركة ويكون

تطوير المنتجات، وإستراتيجية الشركة تشاركية، كما يكون توجه الشركة وثقافتها تفاعلية ومرنة.

ومن أجل تقديم صورة شاملة ومعبرة عن أنواع وأبعاد الإبتكار يمكن أن نشير الى التمييزات الثلاثة التالية في توصيف الإبتكار:

أولا : التمييز بين الإبتكار الجذري (الإختراق) والإبتكار -التحسين (التدريجي):

والإبتكار الجذري هو التقدم الكبير والوثبة الإستراتيجية والذي يغير كل ما سبقه في مجاله ويساهم بشكل واضح في تغيير نمط الحياة العامة أيضا. فهو خارج الحالة القائمة ويتجاوزها بشكل جذري ويتم تمثيل هذا الإبتكار بمنحنى - أس (S- Curve). وهو يحتاج لفترة طويلة في إدخاله وإنتشاره لحين تطوير ابتكار جذري لاحق مما يوجد انقطاعا واضحا بين إبتكار جذري وآخر. وإذا رجعنا الى الشكل (4-2) الخاص بالثورات الحضارية الخمس في الفصل الرابع، نلاحظ أن كل حضارة إعتمدت على نمط جديد في الإنتاج مقارنة بما سبقها ولكنه يمثل إنقطاعا عنه أيضا. أما الإبتكار - التحسين (التدريجي) فإنه عبارة عن تغييرات صغيرة وكثيرة العدد مما يجعله تحسينا مستمرا، لا يعاني من الإنقطاع ولكنه في الغالب يكون تطورا ضمن الحالة القائمة وليس تطورا خارجها.

ثانيا : التمييز بين إبتكار حل المشكلة وإبتكار التوصل الى الجديد أصلا:

وهذا التمييز دقيق لأن حل المشكلة بالإبتكار قد يعني تقديم حل جديد، إلا أن هذا التمييز يقدم إدراكا جيدا لنوعين من التوجهات في النشاط. الأول الذي يرتبط بحاجات آنية ترتبط بمشكلة تلح وتضغط من أجل حلها. فتكون هذه المشكلة هي القادح (Trigger) للإبتكار وعوامله الأساسية في الغالب ضمن الحالة القائمة. وبالتالي فإن الإبتكار - التحسين عادة ما يكون هو هذا النمط من حلول المشكلات التي تضغط وتحرك الجهود. في حين أن التوصل الى الجديد أصلا يرتبط بالبحوث وإرتياد مجالات وآفاق جديدة لا تكون معروفة فيكون القادح فيها عادة هو المعرفة العالية والدقيقة في جبهة البحث الأمامية (Frontier of Research) أو حاجة عامة. وبالتالي فإن الإبتكار الجذري هو هذا النمط من إرتياد المجالات والآفاق الجديدة من

أجل التوصل الى الجديد أصلا. وبعبارة موجزة أن الفكرة الجديدة قد تومض بدون إرتباطات سابقة مما يجعلها وثبة كبيرة الى الأمام وهذا هو الإبتكار الجذري.

ثالثا: التمييز بين الإبتكار كفرصة فنية والإبتكار كفرصة سوقية: والأول يمثل عادة اكتشافا علميا وفنيا في حين أن الثاني هو اكتشاف الفرصة في السوق. والواقع أن الفرصة الفنية بحاجة الى اختصاص علمي ومقدرة بحثية - منهجية وحدس علمي من الطراز العالي في المختبرات والورش، وهذا ما يرتبط في العادة بالإبتكار في حدود الفكرة وكذلك المنتج قبل الوصول الى السوق. وهذه الفرصة التي تولد المنتج الجديد (الفرصة الفنية) يمكن أن تحقق النجاح في السوق أولا تحققه. في حيث أن الفرصة السوقية قد ترتبط بمنتج يحقق نجاحا في السوق حتى ولو لم يكن منتجا جديدا كما في تأثير لازاروس (The Lazarus Effect). أن التكاليف الإقتصادية والبيئية العالية للمواد الكيماوية أدت الى استدعاء بعض المنتجات التقليدية في التنظيف لإعادة استخدامها بدلا من المواد ذات التأثير السمي بيئيا. فهو دعوة المنتجات القديمة واستعادتها من منطقة الموت التسويقي (Marketing Death Zone) وإستخدامها لوجود فرصة سوقية متنامية جراء الإهتمام المتزايدة بالمنتجات الخضراء الودية بيئيا (Peattie,1995, Pp186-7).

5-3- تطور النظرة للإبتكار

إن التطور عبر تاريخنا الطويل إنما كان في جوهره تطور الإبتكار نفسه. فمع الإنسان الأول كان هناك الإبتكار في الحصول على الملبس الذي يقي من البرد أفضل، وإلى الكهف الذي يقي من المطر والثلج أفضل من ظل الشجرة، وإلى الحجر المسنن الذي يساعد على مواجهة الحيوانات المفترسة أفضل من العصا أوالحجر العادي. إن الثورة الصناعية نشأت مع إبتكار المحرك البخاري. وفي هذا التطور كان هناك تزايد الثورة والكفاءة والخبرة في إنجاز الأعمال وكذلك القدرة على الإبتكار. واليوم فإن الإقتصاد القائم على المعرفة والمعرفة الإلكترونية القائمة على الإنترنت حيث في البدء

كان الحاسوب منذ الخمسينات أولا ومن ثم الإنترنت منذ منتصف التسعينات ثانيا والموجة الخلوية (Cellular Wave) بعد ذلك.

لقد تحدث لانجدون موريس (L.Morris) عن التطور الحالي للإبتكار بالإشارة إلى فترتين (Morris,2006,pp8-12):

الأولى: الفترة ما بين (1920 – 1980) حيث مؤشر داو جونز لمتوسط الصناعة إزداد من أقل من (100) درجة إلى (1000) درجة. وخلال هذه الفترة فإن القيمة السوقية المرتبطة بالأصول الصلبة (الملكية، المصانع، الآلات، المخزونات، والنقد) كانت تمثل ما بين (95 – 98 ٪) من القيمة الكلية للأصول.

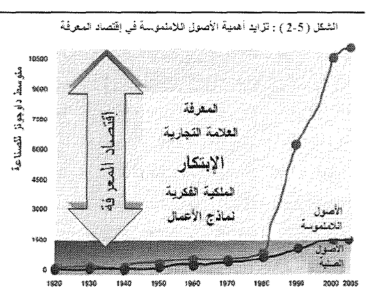
الثانية: فترة ما بعد الثمانينات: وفي هذه الفترة بقيت القيمة السوقية المرتبطة بالأصول الصلبة لمؤشر داو جونز على حالها، ولكن ثمة قيمة أخرى إزدادت بشكل جذري وهي القيمة السوقية للأصول الناعمة غير الملموسة (الشكل 5-2).

إن الأصول الصلبة أصبحت أقل أهمية في قرارات الإستثمار بينما العوامل الناعمة اللاملموسة مثل المعرفة، العلامة التجارية، الخبرة التسويقية، الملكية والإبتكار أصبحت هي الأكثر أهمية. والسؤال لماذا هذا التحول ؟ الجواب ببساطة هو إن العوائد التي تحققها الصناعة والماديات أصبح أقل بكثير من العوائد المتحققة من رأس الال الفكري والأصول اللاملموسة. وإن مقاييس مثل العائد على المعرفة (ROK) والعائد على الإبتكار (ROI) والقيمة غير الملموسة المحسوبة (Malharta, 2003, pp9-11 and Houseland Bell, 2001, pp46-7) أخذت تستخدم بأهمية أكبر من المقاييس التقليدية مثل العائد على الإستثمار (ROI) المادي أو العائد على الملكية (ROE) المادية و العائد على الأصول (ROA).

ومما يرتبط بتطور النظرة إلى الإبتكار هو التمييز بين الإبتكار الأبيض الذي يمثل إضافة علمية وتكنولوجية في خدمة البشرية وهو ما تيمثل بلك الإبتكارات التي غيرت وجه الحياة ووفرت للإنسان بدائل عن موارد متسنفذة أو قدمت مواد ومركبات جديدة ساهمت في تحسين الحياة. وفي المقابل كان هناك الإبتكار الأسود والزائف والمضر باصحة والملوث للبيئة.

إن شركة (DuPont) شركة قائمة على العلم والإبتكار والبحث والتطوير ظلت باقية بفضل إبتكاراتها الكبيرة لقرنين من الزمن ومع ذلك اعتبرت لفترة طويلة الملوث

الأسوأ في الشركات الأمريكية، لتتحول في الفترة الأخيرة وفي سعيها لتبني الإستدامة في الإبتكار غلى شركة بيئية خضراء.إن دو بونت هو مبتكر النايلون، داركون (Darcon) (مادة تستخدم في الألياف الصناعية)، لوسايت (Lucite) (مركب صناعي شفاف عالي المقاومة من إستخداماته كبديل للزجاج)، تايفيك (Tyvek) (مركب صناعي متعددالإستخدامات رقيق جدا ولكنه يتحمل الحرارة والضغط)، وتيفلون (Teflon) (مركب صناعي يستخدم على نطاق واسع في مقالي الطبخ حيث يمنع الإلتصاق)، وكيمياء البوليمرات (Polymer Chemistry) (كيمياء البوليمرات أو كيمياء الجزيئات وهي علم متعدد التخصصات الذي يتعامل مع التخليق الكيميائي والخواص الكيميائية للبوليمرات أو الجزيئات الكبيرة) التي غيرت الحياة الإنسانية. ولكنها في نفس الوقت فإن دي بونت هي مبتكر للكلوروفلوروكاربون (Chlorofluorocarbon) (CFC) الذي كان السبب الأساسي في ثقب طبقة الأوزون فوق القطب الجنوبي (Kotler et al., 2010, p154).



الشكل (2-5): تزايد أهمية الأصول اللاملموسة في إقتصاد المعرفة

Source: L.Morris (2006): Permanent Innovation, Ackoff Center, University of Pennsylvania, pp8-12.

وفي هذا السياق يمكن الحديث عن الطبيعة المزدوجة للإبتكارات والتطبيقات التكنولوجية واستخداماتها. فكما صنع الإنسان في البدء ما يقي نفسه من غوائل الطبيعة ويفي بحاجاته الأساسية فقد صنع رمحه ونشابه وسيفه. وكما اختراع الإنسان أساليب الري والناعور وغيرها فقد اخترع المنجنيق، وكما ابتكر العجلة فقد ابتكر

أيضا السلاح الناري. وتستمر هذه الثنائية فيما يشبه توازي قضبان السكة الحديدية. وقد أصبحنا ندرك جيدا بأن ما يكون لصالح الإنسان من هذه التكنولوجيا لابد أن يكون له وجه مقابل في جانب آخر أو مجال آخر من التكنولوجيا يمثل ضده. ويمكن أن نلاحظ أبعاد ومخاطرة هذه الثنائية في أن التطور التكنولوجي بقدر ما أنتج أنواعا من التكنولوجيا الإيجابية كما في التكنولوجيا تصميم وهندسة الإنتاج، تكنولوجيا التشخيص والعلاج الصحي، تكنولوجيا الاتصالات، تكنولوجيا الذكاء الصناعي والأنظمة الخبيرة..الخ فإنه أنتج أيضا أنواعا من التكنولوجيا السلبية كما في تكنولوجيا الحروب التقليدية، وتكنولوجيا السلاح النووي والبيولوجي والكيماوي، تكنولوجيا المخدرات، التكنولوجيا سريعة التلوث والمنتجة لمواد التلوث طويلة الأمد، تكنولوجيا التعذيب الراقية (الأدوات والأساليب التكنولوجية والنفسية المتطورة في التعذيب). وغيرها الكثير، مما حدا بباوسون (R.Bawson) وهو يتحدث عن إستخدامات تكنولوجيا الإنسان الآلي (Robotics) إلى القول أن هناك شعورا قاسيا لدى أغلبنا هو أن الآلة المصنوعة على صورتنا تعكس رذائلنا (Our Vices) بدلا من أن تعكس فضائلنا (Our Virtues) وهذا هو الموضوع الأكثر تكرارا في أفلام الخيال العلمي .(Bawson,1985, p6)

4-5- أنماط الشركات حسب الإبتكار

إن الشركات ليست متماثلة في قدرتها الإبتكارية وهي ليست كذلك حتى في قدرتها على أن تكون تابعا إبتكاريا يستطيع أن يدخل بسرعة الى سوق المنتج الجديد عقب إدخاله من قبل الشركة التي تمثل الإبتكاري – القائد أو ما يسمى القائم بالحركة الأولى (First Mover). لتأتي بعدها الشركات الأخرى التي تكون من نمط الشركات المقلدة بطريقة إستنساخية. إن الشكل (5-3) يوضح أن هناك أربع فئات من الشركات مع خصائص أساسية مختارة لكل منها بالعلاقة مع الإبتكار والسوق في السلسلة المستمرة التي تمتد النهايتين القصوتين، يمثل الأولى النمط الإبتكاري- القائد من الشركات ويمثل الثانية النمط غير المتكيف من الشركات نمط الخروج من سوق المنتج المعني بالإبتكار

وكما يظهر واضحا فإن الشكل المذكور يميل نحو الإبتكار في بعديه الأساسيين: الإبتكاري – القائد والتابع الإبتكاري في تأكيد واضح على أهمية الإبتكار وأولويته وتبني الأفكار والمفاهيم الجديدة أولا، وتبني المنتج الجديد أو الخدمة الجديدة أولا، ومن ثم الوصول إلى السوق أولا.

ونعرض فيما يأتي لهذه الفئات الأربع من الشركات وخصائصها المختارة.

أولا : نمط الإبتكاري - القائد

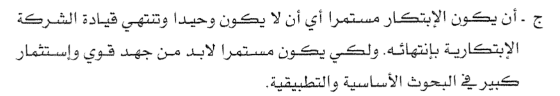
في عالم الأعمال القائم على المنافسة والأسواق سريعة التغير، فإن الشركات تسعى لأن تكون من النمط الإبتكاري – القائد. والحالة المثلى لشركات هذا النمط هي أن تكون الشركة:

أ - إبتكارية قائدة تعتمد على أستراتيجية إستباقية في الإبتكار والقيام بالحركة الأولى في تكامل المراحل الأساسية الثلاث: الأول في المفهوم أو الفكرة، الأول في المنتج، الأول في السوق.

ب - أن يكون الإبتكار الذي تحققه متكاملا كليا، فهو متكامل لأنه توليفة من التكنولوجيا والنظم والمواد والمهارات التي تحول دون التقليد بسهولة. وهو كلي أي أن ينقل الشركة في جزئها الأساسي إلى مرحلة جديدة من التطور في العمليات، المنتج، السوق، وأساليب الإدارة والتنظيم.

الشكل (5-3): السلسلة المتصلة من الإبتكار إلى الخروج من السوق

مدخل إبتكاري
تقليدي - سلبي
سلبي
انماط الشركات: الابتكاري – القائدالتابع - الابتكاري التابع الاستنساخي غير
الميزة الأكبر: سعرالإحتكارالاعلىالسعر العالي السعر المنخفضبلا ميزة
الإستراتيجية:الإستباقية – الهجومية الهجومية – الدفاعية الدفاعية الإنسحابية
المخاطرة :عالية جداعالية منخفضعالية
العامل المؤثر: الإبتكار التحسيناتتحسينات تكلفةإنقاذ ما يمكن انقاذه
الزبون : القائدسريع التكيف رشيدسلبي
الإقتصاديات:النطاق الضيق النطاق الحجمالمخزون القديم
الترتيب: الأول الثاني أو الثالث العاشر بدون ترتيب



ج - أن يكون الإبتكار مستمرا أي أن لا يكون وحيدا وتنتهي قيادة الشركة الإبتكارية بإنتهائه. ولكي يكون مستمرا لابد من جهد قوي وإستثمار كبير في البحوث الأساسية والتطبيقية.

والواقع أن مثل هذه الخصائص أصبحت صعبة في ظل المنافسة الشديدة في داخل البلد أو المنافسة خارج البلد على صعيد العالم. ولقد أشار ميشيل بورتر(M.Porter) إلى أن هناك في اليابان الكثير من الشركات الأساسية في كل صناعة من الصناعات التي تتنافس مع بعضها يتراوح عددها ما بين 112 شركة تنتج الوسائل الآلية و (34) شركة في إنتاج الحاسوب الشخصي و(33) في صناعة بناء السفن و (13) في صناعة المكيفات الهواء و(99) في صناعة السيارات..إلخ. وأن هذه الشركات تتنافس مع بعضها على الصعيد المحلي والإقليمي ودولي. وان أي منافس محلي ينجح في الإتيان بمنتج جديد، فأنه في الغالب يجذب المنافسين سريعا الى هذا المنتج وتلك الصناعة .(Porter, 1990, Pp73-93)

أن الإبتكاري - القائد يحقق الصدارة في السوق بكل ما يعنيه ذلك من حصة سوقية عالية والتأثير الفعال في إتجاهات السوق وتطوره. ولكي يحافظ على ذلك لابد من إستمرار القدرة الإبتكارية العالية أي القيام والمحافظة على ما نسميه بحلزونية الإبتكار (Innovation Spiral). إن حلزونية الإبتكار تمثل سلسلة متعاقبة من دورات الإبتكار (منحنيات S–). وخلال كل دورة إبتكار (منحنى S–)، فإن الشركة الإبتكارية يمكن أن تعمل على المحافظة على موقعها الإبتكاري القيادي في السوق. وتحقق من الوصول بإبتكارها الجديد إلى السوق أولا ميزتين:

الأولى: ميزة المنتج الجديد الذي يتفوق على المنتجات الحالية كلها. ولكن هذا المنتج بمجرد ظهوره لا يعود جديدا تماما بالنسبة للمنافسين الذين سيعملون على دراسته وتفكيكه إذا إستلزم الأمر من أجل معرفة مزايا لتوظيفها وحتى تقليده.

والثانية: ميزة الفترة الزمنية بين إدخال المنتج الجديد وحتى ظهور منتج مناظر آخر يكون منافسا له. إن الشركة الإبتكارية يمكن أن توظف هذه الفترة بفعالية من أجل المحافظة على الفجوة لأطول فترة ممكنة. وقد يكون ممكنا الإحتفاظ بها لحين التوصل إلى دورة إبتكارية أخرى. ويمكن توضيح ذلك من خلال ما يأتي:

أ – أن القاعدة القوية للبحث (بخاصة البحث الأساسي) والتطوير مع اهتمام وتحفيز عاليين تؤدي الى التوصل الى الإبتكار- الإختراق.

ب – حس الأعمال العالي الذي يدفع بالشركة الى أن تكون الأسرع (وليس بالضرورة الأولى) في الوصول الى الفكرة، المنتج، والسوق (مع ملاحظة أنه في كثير من الإبتكارات يتم التوصل إليها في أوقات متقاربة من قبل الشركات المتنافسة ولكن المهم من يصل الى السوق أولا).

ج – القدرة العالية على إستخدام ميزة المحتكر في السوق والإستفادة منها بفرض سعر المحتكر (ذي العلاوة السعرية التي يفرضها الإحتكار لتعويض نفقات البحث الأساسي التي قد لا يتحملها الكثير من المنافسين جراء التقليد). وقد يعني هذا تجنب ما أسماه دراكر (P.Drucker) دور المحتكر المحسن في معرض نقده لشركة إكسيروكس (Xerox) التي سعرت نواسخها بأسعار مخفضة في وقت كانت هي المحتكر للسوق ولازال منافسيها في مرحلة تطوير منتجاتهم (دراكر، 1988، ص226).

د – تحقيق معدل التعلم الأسرع من أجل الحفاظ على الفجوة التي تفصلها عن المنافسين الذين تفوقت عليهم في الوصول أولا الى الفكرة، المنتج، أو السوق. فبعد أن تكون الشركة الإبتكارية القائدة أدخلت المنتج الجديد الى السوق وتكون الشركات المقلدة الإبتكارية مشغولة بالهندسة المعاكسة (Reverse Engineering) أي تفتيت المنتج لدراسته، تكون الشركة الإبتكارية متفوقة في معدل التعلم (ميزة التكلفة الأدنى) من جهة، وتستعد في هذه المرحلة لتحسين المنتج الجديد (ومثل هذه التحسينات تكون ضرورية ما بين إبتكار جذري وآخر من أجل المحافظة على المركز التنافسي والحصة التنافسية في السوق)، وفي نفس الوقت يتم التهيؤ والعمل من أجل جيل جديد من المنتجات (إبتكار جديد) من جهة أخرى. أن المثال الرائع الذي يمكن تقديمه عن حلزونية الإبتكار وتصاعده بإستمرار قدمه توماس إديسون (T.Edison) الذي حقق ذلك بكفاءة غير مسبوقة وفي وقت مبكر حيث أنه لم يركز على إبتكار واحد، أو مجال واحد من الخبرة، أو سوق واحدة وإنما هو أوجد طرقا للتفكير والعمل التي تمكن مختبره الإبتكاري الذي أقامه في

نيوجيرسي، أن يتحرك بسهولة داخل مجالات المعرفة وخارجها من أجل المحافظة على التعلم والإستخدام المستمر للأفكار الجديدة. مشيرا الى أنه يسعى بهذه الطرق في مختبره الإبتكاري الى أن يحقق إبتكارا صغيرا كل عشرة أيام, وإبتكارا كبيرا كل ستة أشهر. ليحقق أكثر من (400) براءة إختراع في ستة سنوات (Hargadon and Sutton,2000,pp157-166).

وهذا ما إستطاعت شركة (IBM) في سوق الحاسوب الرئيسي (وحدات المعالجة المركزية, سواقات الأقراص, وبرامج النظم، والذاكرات الموسعة) القيام به لعقدين من الزمان في السبعينات والثمانينات (Morris and Fergruson,1993,pp86-96.). ولكن هذا قد أصبح أصعب في الوقت الحاضر مع إشتداد المنافسة وظهور منافسين جدد بأساليب جديدة وسريعة في الإنقضاض على المنتجات الجديدة في أسواق سريعة التغير والتطير. مما أدى في نهاية التسعينات الى أن تعاني (IBM) نفسها من مشكلة ضعف القدرة على مجاراة منافسيها بأساليبهم الجديدة بفعل الحجم الكبير وعملية إتخاذ القرار المرهقة والبيروقراطية (Slack,1998,p167). مع كل المزايا التي يمكن للشركة الإبتكارية القائدة أن تحققها، فأنها لابد من تتحمل الثمن - العبء من أجل ذلك، فما هو هذا الثمن – العبء ؟. ويمكن أن نحدد هذا الثمن فيما يأتي:

أولا: الإستثمارات الضخمة في البحث والتطوير حيث أن القائد في السوق هو الذي يأتي بالإبتكار - الجذري الذي يتحقق في الفكرة الأولى التي تأتي من البحوث الأساسية وبالمنتج الأول الذي يأتي من المختبرات والمصنع الطليعي (Pilot Factory) والوصول الأول للسوق الذي يتأتى من جهد إداري - إنتاجي - مالي تسويقي رائد لمنتج ليس له نظير في السوق وكل ما يتعلق به جديد على الشركة.

ثانيا: إمكانية تحمل مخاطرة عالية فكما أشرنا سابقا أن العمل الإبتكاري هو البحث في المجهول الذي قد يأتي بالنتائج المرجوة أحيانا (النجاح النادر) وقد لا يأتي في أكثر الأحيان بهذه النتائج (الفشل المتكرر).

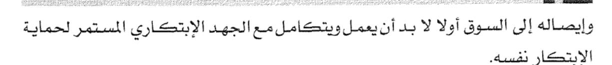
ثالثا: فترة الإنتظار الطويلة: فثمة فترة إنتظار (Lead Time) طويلة قد تستغرق سنوات في عملية الإنتقال إلى الفكرة، ثم إلى المنتج، ومن ثم إلى السوق. مع

إمكانية الفشل العالية, وإمكانية المفاجأة العالية في أن شركة منافسة أخرى تصل إلى الفكرة، المنتج، السوق أسرع من الشركة المعنية.

رابعا: **المخاطرة اللاحقة**: وهي المخاطرة المتأتية من المقلدين أو التابعين الإبتكاريين الذين ينتظرون حتى ظهور المنتج الجديد في السوق لينقضوا على دراسته وإدخال التحسينات عليه والإستيلاء على مزاياه وحصته في السوق. والواقع أن هذا الخطر يتزايد بشكل كبير فقد أثبت اليابانيون في السبعينات والثمانينات والكوريون في الثمانينات والتسعينات أن التقليد يشكل خطرا كبيرا في إحتلال التابع لمركز القائد أو فقدان القائد لمركزه في السوق إلى التابع. إن التابع الإبتكاري يعمل بميزتين كما سنوضح في الفقرة التالية: ميزة عدم تحمل مخاطرة الإبتكاري القائد الذي يقوم بإيصال منتجه الجديد إلى السوق ويصبح متاحا كاسم وخصائص وجانب من الخبرة الفنية التي تقدمها الهندسة المعاكسة القائمة على تكفيك المنتج لمعرفة خصائصه التركيبية والتشغيلية الداخلية، وميزة التابع الإبتكاري الذي عادة ما يمتلك قدرة إبتكارية في جوانب مهمة كالتطوير أو الهندسة أو كفاءة الإنتاج كلا أو جزء.

أن العلاقة بين الإبتكاري - القائد بوصفه صاحب الخطوة الأولى في الفكرة والمنتج والسوق، والتابع الإبتكاري صاحب الخطوة الثانية التي قد تكون محسنة (التعديلات الجزئية) أو الجديدة في الجيل الثاني للمنتج الذي قد يختلف بشكل كبير عن المنتج الأصلي (كما في أجيال الحاسوب الخمسة)، أو في تكييف المنتج لحاجات خاصة لقطاع سوقي, نقول أن العلاقة بين الإثنين ليست دائما لصالح التابع الإبتكاري.

أن الخصائص الثلاث التي أشرنا لها في بداية هذه الفقرة تمثل مصادر قوة لصالح الإبتكاري - القائد وعوامل ضعف يمكن أن تواجه التابع - الإبتكاري, لكي لا يظل لهذا الأخير إلا فتات صغيرة من مائدة السوق الواسعة. لتظل ملاحظة أخيرة هي أن ثمة فجوة زمنية بين الوصول الأول للمنتج إلى السوق الذي يحققه الإبتكاري - القائد ولحاق التابع الإبتكاري به، تمثل فترة زمنية مهمة تتيح إمكانية إستثمارها من قبل الإبتكاري - القائد من أجل التطوير اللاحق لإبتكار جديد جزئيا أو كليا، في وقت يكون التابع الإبتكاري يعمل على النموذج الأصلي للمنتج. إن إبتكار المنتج الجديد



وإيصاله إلى السوق أولا لا بد أن يعمل ويتكامل مع الجهد الإبتكاري المستمر لحماية الإبتكار نفسه.

ثانيا: نمط المقلد الإبتكاري

إن القائم بالحركة الأولى (First Mover) هو المصدر الإبتكاري الذي يأتي بالجديد كليا، ومع ذلك فإن التحسينات الجديدة يمكن أن تقدم نمطا مصغرا من القائم بالحركة الأولى ولو على المستوى الجزئي المحدود. وإذا كان كل ماعدا القائم بالحركة الأولى هم مقلدون، فإن القائم بالتحسين المستمر هو ابتكاري جزئي أو قل أنه مقلد أو تابع ابتكاري. أو كما يسميه دراكر (P.F.Drucker) القائم بالتقليد الإبتكاري (دراكر، 1988)، أو توم بيترز (T.Peters) القائم بالسطو الخلاق (بيترز، 1995، ص343 ومابعدها).

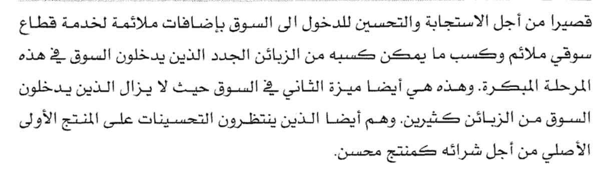
إن الدراسات الكثيرة تشير في مجال الإبتكار الى الشركة القائدة في السوق التي تأتي بالإبتكارات الجذرية الكبيرة والتي تكون الأولى في السوق، والشركة - التابع التي تأتي بعد الشركة - القائد الى السوق معتمدة على ما جاء به القائد. ومع أن السمة الإبتكارية في القائد تكون مصدرا لكل التطبيقات التي تأتي بعده في مجال ابتكاره، فإن المقلدين أو التابعين لا يكونون متماثلين ولا يمكن النظر الى إتباعهم على أنه تقليد إستنساخي (Duplicated Imitation) كما في حالة الشركة التي تأخذ بإبتكار القائد كما هو سواء بالترخيص أو حتى التقليد بدون ترخيص. ولا شك في أن هناك من التابعين من يتميز بالسمة الإبتكارية سواء بإدخال التحسينات التي تتفوق فيها على الشركة الأولى صاحبة الإبتكار، أو بالتعديلات من أجل إنشاء أسواق أو قطاعات سوقية جديدة، أو بالتفوق في مجالات أخرى مكملة للإبتكار كإستغلال كفاءة الإنتاج لتحقيق ميزة في التكلفة أو الإعلان أو قنوات التوزيع.. الخ.

وهناك أمثلة كثيرة على تفوق وفقدان المبتكر لمركزه للتابع. فقد كشف التحليل التأريخي الذي قدمته دراسة ستيف تشنارز (S.P.Schnaars) حول (إدارة استراتيجيات التقليد) أن (28) من الشركات الإبتكارية فقدت مركزها القائد للشركات التابعة(Aaker,1995,p233).

والواقع أن التابع يمكن وضعه في نوعين، الأول هو التابع - الإبتكاري أو الخلاق الذي يمارس التقليد الخلاق الإبتكاري. فهو يستخدم مزايا المتبكر في الفكرة الجديدة والمنتج الجديد مضاف إليها مزاياه وقدرته على التحسين والتكييف والوصول الى أسواق أوسع أو قطاعات جديدة أو تكلفة أفضل وغيرها. والثاني: هو التابع - الإستنساخي الذي يقوم بنفس ما يقوم به المبتكر بالنقل الحرفي تماما، مع فارق أن المبتكر هو الأول في الفكرة والمنتج والسوق وهو الذي عرف بالمنتج ووصل الى السوق أولا وحقق ولاء الزبائن بقدر مناسب ومزايا أخرى في الجوانب غير الملموسة.

إن القائم بالحركة الأولى له مزاياه المعروفة في الوصول الأول الى السوق بمنتج أول جديد ليس له نظير يقارن به، وبالتالي فهو يمارس دور المحتكر ويفرض سعر المحتكر في السوق، وفي حالة حصوله على براءة فإنه يضمن حماية قانونية لفترة معينة ويكون مصدرا للآخرين في التطبيقات المرخصة للإبتكار. ولكن الأقرب إليه في الوصول الى السوق والحصول على حصة سوقية سريعة وربما التفوق على المبتكر فيما بعد هو التابع الإبتكاري الذي يقوم بالدخول المبكر الى السوق ويقوم باستخدام قدراته الذاتية من أجل إدخال مزايا وخصائص قادرة على مواجهة المبتكر الأصلي. وحتى عندما يكون المبتكر الأصلي شركة عملاقة، فإن التابع الإبتكاري يعمل على الانفراد في قطاع سوقي ملائم بعيدا عن مواجهة التنافس المباشر في سوق المنتج – الابتكار الأصلي. والواقع أن التابع الابتكاري لا يتبع أستراتيجية دفاعية صرفة بل هي أستراتيجية هجومية – دفاعية. فهو يأخذ حصته من السوق على حساب الشركة أو الشركات الكبيرة (وهذا هو البعد الهجومي في استراتيجيته وهذا ما يمثل البعد الإبتكاري – التحسين في تسميته)، والإبتعاد الى قطاع سوقي ملائم لتلافي المنافسة الشديدة مع الشركة الكبيرة في مجال منتجها (وهذا هو البعد الدفاعي وهذا ما يمثل البعد التابع في تسميته).

إن مزايا التابع الإبتكاري واضحة فهو يتجنب الاستثمارات الكبيرة الأولية في البحث والتطوير وإن كان يتحمل نسبة منه في التطوير أو الجهد الهندسي أو تحسين الإنتاج وكفاءته، يتجنب مخاطرة الإبتكار في حالة فشله لأنه يأخذ حتى ولو فترة وجيزة تساعده على تقييم ردود فعل السوق الأولى ومقارنة المنتج الجديد مع المنتجات الحالية في ظروف السوق الواقعية، والأهم امتلاك الوقت الضروري حتى وأن كان



قصيرا من أجل الاستجابة والتحسين للدخول الى السوق بإضافات ملائمة لخدمة قطاع سوقي ملائم وكسب ما يمكن كسبه من الزبائن الجدد الذين يدخلون السوق في هذه المرحلة المبكرة. وهذه هي أيضا ميزة الثاني في السوق حيث لا يزال الذين يدخلون السوق من الزبائن كثيرين. وهم أيضا الذين ينتظرون التحسينات على المنتج الأولى الأصلي من أجل شرائه كمنتج محسن.

ثالثا : نمط المقلد الإستنساخي

إن التابع الإستنساخي (Duplicated Follower) هو المقلد الذي يدخل إلى سوق المنتج في وقت متأخر وبعد أن يكون المنتج دخل في أواخر مرحلة النمو أو مرحلة النضوج ضمن دورة حياة المنتج. وبعد أن يكون المنتج قد تحددت سوقه الواسعة وأصبح معروفا ومنتشرا على نطاق مناسب. فيدخل الناسخون الذي ظلوا يراقبون السوق والمنتج وبعد أن يتأكدوا من نجاح المنتج يدخلون تباعا. وميزتهم الأساسية هو الإستفادة من مزايا الحجم في السوق الواسعة ، في ظل مخاطرة منخفضة عادة بعد أن أصبح نجاح المنتج واضحا.

كما أن التابع الإستنساخي يعتمد على إدخال التحسينات ذات العلاقة بالتكلفة أي من خلال تحقيق تخفيضات في تكلفة العمل والمواد وأساليب العمل والإنتاج والأنشطة التوزيعية والبيعية والإعلانية وغيرها. كما أن الزبون يكون في هذه المرحلة من حياة المنتج رشيدا والزبائن يكونون كثيرين لأن حتى الزبائن المحافظين يدخلون الى سوق المنتج في هذه المرحلة. ولابد من إيراد ملاحظتين في هذا المجال الأولى خاصة والثانية عامة. الأولى: هي أن التابع الإستنساخي يواجه صعوبات ناجمة عن أن الإبتكاري ـ القائد وربما في حالات معينة التابع الإبتكاري يكونون قد حققوا مزايا كالصورة الذهنية والسمعة ، ولاء العلامة ، الوصول المبكر إلى التوزيع والسوق وغيرها.

وهذه المزايا يمكن أن تعوض بقدر أو بآخر من خلال وصول المنتج إلى مرحلة تكامل الخصائص والمواصفات والإنتاج الواسع بكل ما يعنيه هذا من إمكانيات جيدة في خفض التكلفة وتحقيقه لقدر كبير من التحسينات في ظل الإنتاج الواسع ومع ذلك فإن التابع الإستنساخي لن يجد الكثير ليحققه رغم أن الإنتاج قد أصبح واسعا وأسعار والتحسينات بلغت ذروتها لأن مزايا السوق قد تم جنيها مبكرا.

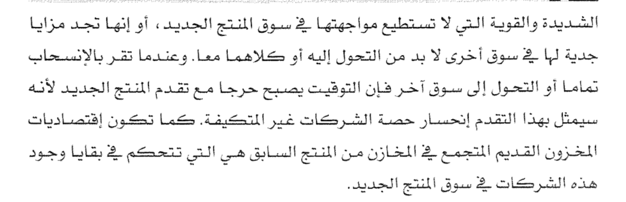
والثانية: وهي الملاحظة العامة والتي تتعلق في كون التابع الإستنساخي هو مرحلة من مراحل تطور الشركات في الوقت الحاضر. فالتجربة اليابانية في الستينات والسبعينات والتجربة الكورية في السبعينات والثمانينات كشفت عن أهمية مرحلة التابع الإستنساخي في نقل التكنولوجيا والحصول على الدراية الفنية (Know How) وإكتساب الخبرة الفنية في الإنتاج إلى جانب الخبرة الإدارية. ولكن لا بد من أن يكون الأفق مفتوحا والدافعية عالية من أجل الإنتقال إلى المراحل الأخرى كمرحلة التابع الإبتكاري ومن ثم إلى الإبتكاري القائد وهذا ما قامت به اليابان في أواخر السبعينات والثمانينات وكورية في التسعينات إلى حد ما (Kin,1997,pp13-5).

رابعا: النمط غير المتكيف

أن النمط غير المتكيف (Unadapted) من الشركات أو الخارجة من السوق هي التي لا تستطيع مواجهة الإبتكار الجديد في مراحله الثلاث المذكورة سابقا. ولكي تتجنب شركات هذه الفئة الخسائر الأكبر فإن إستراتيجيتها تكون إنسحابية بكل ما يعنيه ذلك من إجراءات أو خطط إنكماشية (Retrenchment Plans) في تصفية الأعمال أو التخلص من بعض الأنشطة أو الأعمال، أو التحول إلى ميدان أعمال آخر، أو إستخدام خليط من هذه الخطط (إسماعيل محمد السيد (1992)، ص ص 238-247).

أن الإبتكار فيه ناجحون وفيه فاشلون وأكثر الفاشلين خسارة هم فئة الشركات التي لم تستطع مجاراة المنتج الجديد في أي مرحلة من مراحل تطوره. وقد تكون عدم المجاراة سببها عدم القدرة الفنية أو عدم القدرة الإدارية. والأولى ترتبط بالفن التكنولوجي الجديد الذي يقوم عليه المنتج الجديد الذي يقترن بإبتكار عملية جديدة (تكنولوجيا جديدة) فتتراجع الشركة فنيا في فن التكنولوجيا الجديد. أما القدرة الإدارية وربما هي السبب الأول عندما تكون الإدارة غير قادرة على قراءة خارطة التغيير الجديدة التي نشأت مع المنتج الجديد. ولم تستطع أن تتحمل قدرا معقولا من المخاطر في المراحل السابقة. فلا يعود أمامها إلا إنقاذ ما يمكن إنقاذه بالإنسحاب من سوق المنتج.

ومع أن عدم التكيّف يؤشر عدم قدرة الشركة على الإستجابة للمنتج الجديد، إلا أنه قد يؤشر أيضا إستعداد الشركة للإنتقال إلى سوق آخر هربا من المنافسة



الشديدة والقوية التي لا تستطيع مواجهتها في سوق المنتج الجديد، أو إنها تجد مزايا جدية لها في سوق أخرى لا بد من التحول إليه أو كلاهما معا. وعندما تقر بالإنسحاب تماما أو التحول إلى سوق آخر فإن التوقيت يصبح حرجا مع تقدم المنتج الجديد لأنه سيمثل بهذا التقدم إنحسار حصة الشركات غير المتكيفة. كما تكون إقتصاديات المخزون القديم المتجمع في المخازن من المنتج السابق هي التي تتحكم في بقايا وجود هذه الشركات في سوق المنتج الجديد.

5-5- تطور الإهتمام بالإبتكار

لاشك في أن المبتكر هو نقطة البدء في الإبتكار. لهذا كان الإهتمام منذ البداية ينصب عليه. بل إن المديرين كانوا على الدوام يربطون الإبتكار بالأفراد المتألقين الذين يبدون قدرا عاليا من الذكاء. ومع أن لا إبتكار حقيقي بدون مبتكر أو مبتكرين حقيقيين، إلا أن هذا وبدون شك لا يروي القصة كلها. ليس فقط لأن المبتكر لا يولد في الفراغ وإنما يولد في مجتمع يولي أهمية كبيرة للإبتكار ويعززه، ويولد في شركة تحفّز على الابتكار وتكافئ عليه. وإذا أردنا أن نضع تصورا عن تطور الإهتمام بالإبتكار في الشركات، فإننا يمكن أن نضع ثلاث مراحل أساسية في هذا التطور:

أولا: الإهتمام بالفرد المبتكر وإعتبار الإبتكار مسؤولية المبتكر بالدرجة الأولى. والواقع أن النموذج التقليدي في الإدارة البيروقراطية في الشركات هو الذي دعم نظرة ربط الإبتكار بالفرد المبتكر. فمع أن هذا النموذج الذي يعوّل على الهرمية كأساس للتماثل والتوصيف الدقيق للأعمال والرقابة الشديدة التي تعمل كلها ضد الإبتكار، فإنه كان يستخدم العوائد الخارجية كالمال والقوة والمكانة كحوافز للعاملين ومنهم الفرد المبتكر .(Areis and Betton,1990,pp22-4)

ففي هذه المنظمات التي تتكاثر فيه عقبات الإبتكار مثل: الرقابة الشديدة، الميل الى الإستقرار، محدودية الأفق التنظيمي لكل وظيفة أو مستوى تنظيمي، والإجراءات المطولة..الخ، لا يمكن أن يكون الإبتكار فيها إلا نتاجا لجهد فردي عظيم لا يتوفر إلا لدى أفراد قليلين، مما يدعّم الفكرة التي يعتمد عليها هذا النموذج

في أن الإبتكار لا يمكن أن يتحقق إلا بواسطة أفراد متألقين عاليي الذكاء (الذين يحصلون على أكثر من 120 في إختبارات الذكاء)، ويعملون في وظيفة متخصصة هي البحث والتطوير (R&D) رغم أنه ليس هناك ارتباط بين ذكاء الفرد العالي والابتكار. حيث تشير الدراسات الكثيرة خلافا لما يعتقده هؤلاء المديرون في مثل هذه الشركات، إلى أن الإبتكار منتشر بين العاملين ذوي مستوى ملائم من الذكاء وليس بالضرورة الذكاء العالي (Shani and Lau,1996,pp15-10).

ثانيا: الإهتمام بالإبتكار على مستوى الشركة: وفي هذه المرحلة فإن الشركات أخذت تنتقل تحت وطأة المنافسة والداخلين الجدد بمفاهيم وأساليب جديدة ومتنوعة، الى تبني مفاهيم مشاركة جميع العاملين في الإبتكار بأشكاله المختلفة. فإلى جانب كثرة اللجوء الى فرق العمل ووحدات العمل المستقلة والمشروعات الخاصة، زاد اللجوء الى أنظمة الإقتراحات والإدارة المرئية وإغناء وتوسيع العمل والتنظيمات الأفقية وغيرها الكثير الذي لا يمكن النظر إليه إلا في إطار الفهم المتزايد لأهمية مشاركة العاملين إداريا وفنيا في إنجاز الوظائف والمهام ومنها النشاط الإبتكاري.

وضمن هذه المرحلة يأتي سعي الشركات لمشاركة الموردين في إبتكار وتحسين المواد الأولية الأكثر ملاءمة للتصميمات وعمليات الإنتاج وتنظيمها، وكذلك مشاركة الزبائن من أجل الكشف عن حاجاتهم الجديدة وإستشراف توقعاتهم لتسريع النشاط الإبتكاري وتقديم منتجات أكثر ملاءمة ونجاحا في السوق.

ولابد من ملاحظة أن هذه المرحلة بقدر ما وسعت من إطار الإبتكار ليشمل المرحلة السابقة ومبتكريها الأفراد بمشاركة جميع العاملين الآخرين في الشركة، فإنها وسعت من مفهوم الإبتكار من الإبتكار الجذري حصرا في المرحلة الأولى إلى الإبتكار بنوعيه الجذري (الإختراق) والتدريجي (التحسين). وكذلك توسيع مفهوم الإبتكار من حصره في المجالات العلمية والتكنولوجية إلى الإبتكارات في جميع المجالات بما فيها الإدارية والتنظيمية والتسويقية والخدمات وثقافة الشركة. إلخ. إن الشكل (5-4) يوضح هذا التطور.

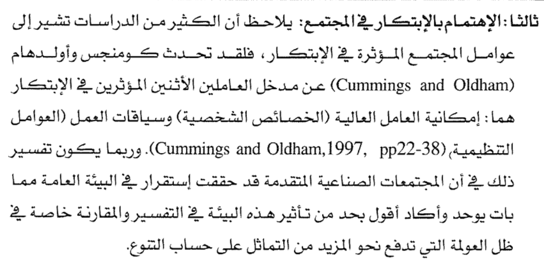
ثالثا: الإهتمام بالإبتكار في المجتمع: يلاحظ أن الكثير من الدراسات تشير إلى عوامل المجتمع المؤثرة في الإبتكار، فلقد تحدث كومنجس وأولدهام (Cummings and Oldham) عن مدخل العاملين الأثنين المؤثرين في الإبتكار هما: إمكانية العامل العالية (الخصائص الشخصية) وسياقات العمل (العوامل التنظيمية) (Cummings and Oldham,1997, pp22-38). وربما يكون تفسير ذلك في أن المجتمعات الصناعية المتقدمة قد حققت إستقرار في البيئة العامة مما بات يوحد وأكاد أقول بحد من تأثير هذه البيئة في التفسير والمقارنة خاصة في ظل العولمة التي تدفع نحو المزيد من التماثل على حساب التنوع.

ومع ذلك فأن الإهتمام بالإبتكار في المجتمع يجد مبرراته القوية على إعتبار ان الشركات

(النسق الفرعي) أصبحت تتنافذ مع المجتمع (النسق الكلي) بشكل كبير، وصارت قدرة المجتمع على الإبتكار وتوليد المبتكرين مسألة بالغة الأهمية بالنسبة للشركات وهذا يعود للأسباب الآتية:

أ - حس الشركات بأن قدرة المجتمع (الكل) هي أكبر بكثير من قدرة الشركة (الجزء) ولابد من الإستفادة من ذلك.

الشكل (5-4): تطور رؤية الشركات للإبتكار



ب ـ إن المنافسة المتعاظمة عبر الحدود كشفت عن حقائق لم تكن قبل عقدين أو ثلاثة ذات دلالة. وهي أن الشركات لا تتنافس بالقدرة الذاتية ـ الكلية للشركة وحسب وإنما تتنافس وقبل قدرة الشركة بقدر المجتمع الذي ينتمي إليه. هذا المجتمع الذي فيه نمط تربية ونظام تعليم وقيم ثقافة وإستعدادات معينة للتغيير وإتجاهات محفّزة أو معوقة لذلك. وهذه كلها تنعكس بشكل مباشر على الشركة وقدرتها الإبتكارية.

ج ـ تزايد حس الشركات بالقاعدة الوطنية لأعمالها حتى وهي تعمل في ظل العولمة (Globalization) والواقع أن نبرة التحيز للبلد الأم (خلافا للعولمة بأن لا وطن لرأس المال ولا للسلعة) تتكرر في الولايات المتحدة وأوربا. ويمكن أن نسوق لهذا الغرض أمثلة كثير نورد منها ما يأتي:

(1) لقد أشارت دراسة ماركدس (C.C.Markids) إلى أن تحريك الهندسة والتصنيع إلى الخارج لا ينقل فقط الخبرة المالية والإدارية وإنما أيضا الخبرات الهندسية. وهذا ما لا يجب أن يتكرر مع موهبة التصميم والبحث والتطوير التي يجب أن تبقى في الولايات المتحدة لكي تبقى القيمة المضافة الأعلى فيها أيضا (Markids and Bery,1981, pp113-120).

(2) إن دراسة بارتليت وجوشال (Bartlett & Ghoshal) بعد نقدها للنماذج الثلاثة للشركات التي تعمل في الخارج: الشركات المتعددة الجنسيات، الشركات الدولية، والشركات العالمية، أكدت على نمط الشركات عابرة الحدود(Across Borders) أو الشركات عبر القومية (Transnational Firms). إلا أن نموذجه يحمل مركزية شديدة (الإعتماد على المركز ـ الأم) وبطريقة لا تخفي التحيز الواضح والصريح للبلد الأم المستخلص من تجربة الشركات الأمريكية والأوربية التي خسرت الكثير من أسواقها لليابان أولا ولدول جنوب شرقي آسيا الأخرى ثانيا. ومثل هذه التجربة مطلوب عدم تكرارها مع بقية دول العالم، لهذا نجد بارليت وجوشال يشيران في عرض النموذج إلى أن هناك موارد وقدرات معينة يفضل الإبقاء عليها مركزية داخل نطاق عمليات البلد الأم، ليس فقط من أجل تحقيق إقتصاديات الحجم وإنما كذلك من أجل حماية عناصر التنافس الجوهرية داخله (بارتليت وجو شال، 1994، ص ص 88-89).

(3) إن نيكولاس هايك (N.Hayek) صاحب الساعات السويسرية (Swatch) عندما سئل عن العولمة كونها بلا وطن، قال: ضرورة الإلتزام بالقاعدة الوطنية، ويجب أن نبني حيث نعيش لكي لا نفقد الدراية الفنية والخبرة في صنع الأشياء، ولكي لا نخسر هذه القاعدة والقدرة على خلق الثروة رغم أن ساعاته هي أحد المنتجات القياسية العالمية (Taylor,1993, pp99-110).

وثمة أمثلة كثيرة تشير بوضوح الى أن الدول الصناعية المتقدمة أصبحت أكثر تشددا إزاء نقل إمكانات وقدرات البحث والتطوير والمعرفة الإبتكارية الى الخارج رغم كل شعارات العولمة حفاظا على القاعدة الوطنية. وهذا ما تقوم به الشركات في هذه الدول. وفي إطار تأثير المجتمع يأتي دور الحكومة وتأثيرها على الشركات. فالحكومات كانت على الدوام تقوم بدور واضح في توفير أغلب البنية التحتية الصلبة والناعمة كما تقدم الإطار القانوني الذي ينظم عمل الشركات وقيودها وحوافزها.

(4) تزايد التأكيد على الفروق بين المجتمعات في البحث والتطوير والتعليم مما ينعكس على القدرة الإبتكارية للشركات. فالدول المتقدمة تخصص نسبة عالية نسبيا من الناتج القومي الإجمالي (GNP) للبحث والتطوير. وقد بلغت النسبة في الولايات المتحدة (2.8 ٪) والإتحاد الأوربي (1.9 ٪) وفي اليابان (2.8٪) أي أنها في الدول المتقدمة ما بين (2-3 ٪) في مقابل (0.4٪) في الدول النامية عام 1992، وهذا يعكس توجها قويا نحو إيجاد قاعدة الإبتكار ومشروعاته (Unesco,1996,pp13 and 214).

وإن الشركات تنخرط في هذه المشروعات الإبتكارية كأعمال مربحة أو إنجازات علمية قابلة للتطبيق أو كإمكانات قابلة للتحويل من مجال لآخر. كما أن هذه الدول تتنافس في برامج وسياسات التعليم الذي يمثل قاعدة لما سيكون عليه الإبتكار. فلقد تدافعت المؤسسات التعليمية الأمريكية نحو عمليات تطوير وإصلاح التعليم بعد أن أطلق السوفيت في عام 1957 قمرهم الصناعي سبوتنيك (Sputnik) وكأن هذا الحدث هو الدوي العالي الذي أيقظ الأمريكيين. وفي السبعينات والثمانينات واجه الأمريكيون (سبوتنيك آخر له نفس الدوي تمثل كما تقول ميري هوايت (M.White) في الطفل الياباني ونظامه التعليم الذي يجعل العالم عالمه

(هوايت، 1991 ، صص14-15). فكان أن تشكلت لجنة ذات صلاحية كبيرة لتصدر تقريرها الهام في عام 1983 بعد (18) شهر من العمل والذي حمل عنوانا (أمة في خطر) .(A Nation at Risk)

(5) دور وتأثير الحكومة على الشركات: ومع أن هناك من الناحية العامة كما يقول بورتر (M.Porter) نظريتين حول دور الدول، الأولى: تقوم على أن دور الدولة جوهري دائما. والثانية: تقوم على السوق الحرة و(دعه يعمل، دعه يمر) وتدعو الى ترك اليد الخفية (Invisible Hand) تعمل لتحقق التوازن مع أقل ما يمكن من تدخل الدولة. ويعلق بورتر على ذلك بالقول أن كلاهما غير صحيح ويؤديان الى تآكل قدرات البلد التنافسية. الأولى تؤدي في المدى الطويل تآكل القدرة التنافسية لأن الشركات تعتمد على دور الدولة بشكل متزايد للبقاء في السوق، والثانية تهمل الدور المشروع للحكومة في إيجاد البيئة الملائمة للشركات التي تحفزها لكسب الميزة التنافسية (MichaelPorter,1985,pp73-93.). ويمكن في هذا المجال توصيف دور الحكومة بالعلاقة مع الإبتكار في الشركات في ثلاثة جوانب (Metcalfe :(and Liso, 1998, pp27-28

(1) دور الحكومة كمشتري دفاع (Defense Buyer): فالحكومة الوطنية في كل بلد هي المشتري الأساسي في صناعات الدفاع. وحيث أن عقود الدولة كبيرة ومدرة للأرباح فإن الشركات تستخدم فيها أفضل العقول والخبرات والمهارات من أجل الإبتكار. بل أن هذه العقول هي التي تحرر الشركات من الكثير من القيود حيال حملة الأسهم. والواقع أن الإنفاق العسكري في الدول المتقدمة كان له تأثير محفّز للبحث والتطوير وعلى الإبتكار حيث أن الكثير من الإبتكارات للأغراض العسكرية وخاصة في الولايات المتحدة كانت تحول بعد فترة وجيزة للأغراض المدنية التي تدعم الميزة التنافسية للشركات في السوق. فطائرة البوينغ (707) التي اكتسحت العالم اشتقت من الطائرة العسكرية الكارغو (KC-135) وكذلك الحال بالنسبة للطائرات المروحية التي رأت النور على شكل طائرات عسكرية (ليتواك، 1994، ص118). والحكومة الفرنسية القوية

التي تتسم بمركزية عالية تستخدم مركزها كمشتري لتحريك الصناعات الفرنسية الى السوق. كما أن الحكومة الألمانية سخية (Generous) لمجالات قليلة مختارة لدعم صناعتها الوطنية فيها من خلال مشترياتها.

(2) دور الحكومة كمموّل للإبتكار (As a Financier): وهذا الدور قد يكون غير منظور من خلال الضرائب عل الأرباح. فالإبتكار في الشركات يموّل على نطاق واسع من خلال إحتفاظ الشركات بالأرباح. أما دور الحكومة كمموّل منظور فيعتمد بدرجة كبيرة على دورها من خلال النظام المصرفي. فالحكومة الفرنسية دعمت بشكل كبير إبتكارات الشركات الخاصة من خلال تقديم قروض طويلة الأمد رخيصة وانتقائية من أجل التحديث. كما أن الحكومة الإيطالية تقدم القروض الملائمة للشركات الصغيرة والمتوسطة وكذلك تفعل الحكومة الألمانية.

(3) دور الحكومة كمالك (As an Owner): وهذا الدور يقدم فرصة كبيرة لتوفير الأرصدة اللازمة وتحقيق التوسعات في الدخول في المجالات الجديدة بالإعتماد على الإبتكارات التي يتم التوصل إليها بواسطة الشركات المملوكة للحكومة أو الشركات الخاصة. والواقع أن هذا الدور هو المسؤول عن تطور صناعات ذات أهمية أستراتيجية في فرنسا مثلا كالصناعة الإلكترونية والمعلوماتية والطاقة النووية وصناعة الفضاء المدنية.. الخ. ومثل هذا الدور يكون محفّزا للشركات للتطوير والإبتكار في المجالات الأحدث التي تحظى باهتمام عالي من قبل الشركات المملوكة للدولة.

6-5- العوامل المؤثرة في الإبتكار

أن النشط الإبتكاري ظاهرة معقدة مما يعني أن ثمة عوامل عديدة تتداخل في تكوينه وتطوره. ومما يزيد من درجة التعقيد في النشاط الإبتكاري إن هذه العوامل قد تكون فعالة في تكوين وتحفيز النشاط الإبتكاري في ظروف معينة ولا تكون كذلك

في ظروف أخرى. وقد تكون فعالة أيضا في حل المشكلات التي تواجه الأفراد أو الشركات ولا تكون كذلك في التوصل إلى الجديد غير المألوف. ومع ذلك فإن الدراسات الكثيرة التي درست الإبتكار والنشاط الإبتكاري قد ساهمت في تحديد الكثير من العوامل المؤثرة في الإبتكار. وفي هذا السياق نشير الى أن هناك ثلاث مجموعات من العوامل المترابطة وذات التأثير المتبادل المؤثرة في الإبتكار هي: مجموعة الخصائص الشخصية، مجموعة الخصائص التنظيمية، مجموعة عوامل البيئة العامة في المجتمع وكما في الشكل (5-5). ونعرض فيما يأتي لهذه العوامل:

أولا : مجموعة الخصائص الشخصية

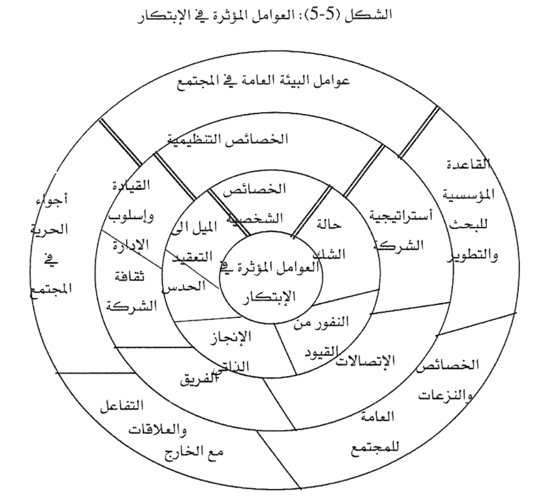
كما أشرنا من قبل إن المبتكر هو نقطة البدء وإن خصائصه المهمة ذات العلاقة بالإبتكار هي التي كانت موضع الإهتمام في السابق. فكان المديرون ينظرون إلى خصائص الأفراد المتألقين عالي الذكاء ليعولوا عليهم في حل المشكلات والإتيان بما هو جديد من عمليات ومنتجات الشركة. ولقد ركزت دراسات عديدة على مجموعة من الخصائص الشخصية للإنجاز الإبتكاري التي يختلف الباحثون في تحديدها وإن كانوا يتفقون على البعض منها ، وهي على وجه العموم (Oldham and Gumming,1996,pp607-634): النظرة الى المصالح الأوسع، الإنجذاب الى التعقيد، الحدس، الحساسية الجمالية، السماح بالغموض أو الرغبة فيه، والإعتماد على الذات.

كما يحدد شاني ولاو (Shani and Lau) مجموعة أوسع من الخصائص للفرد المبتكر وهي: مستوى عالي من الطاقة، عادات عمل مكرسة وفعالة، مستوى عالي من المثابرة والفضول، الإهتمام بالتفكير التأملي، الرابطة المحدودة نسبيا بالواقع، مستوى منخفض من النزعة الإجتماعية، التقييم المزاجي غير الإعتيادي، الميل إلى المغامرة، الحاجة إلى التغيير، السماح بالغموض، الإنطواء، الحاجة القوية إلى الإستقلال، التوجه الذاتي، والشخصية المندفعة. ويلاحظ أن تحديد الشخص المبتكر ليس سهلا وفق هذه الخصائص لأن الكثيرين من الأفراد حتى غير المبتكرين قد يظهرون هذه الخصائص (Shani and Lau,1996,ppM10-15).

ويمكن في هذا السياق أن نشير إلى مجموعة الخصائص التي تظهر في حالات كثيرة على الأفراد الذين يتميزون بالإبتكار (أنظر الملحق 1) وكالآتي:

أ - الميل للتغيير والنفور من الركود: أن الأفراد نوعان، نوع ميّال للتغيير والرغبة فيه والسعي من أجله وتحمل مسؤوليته، ونوع محافظ ميّال لإستمرار ما هو عليه ولا يميل للتغيير ولا يرغب فيه بل أنه يعمل على إعاقته ويركز على الإعتراضات فيه وينتقد دعاته. والإبتكار يحتاج للنوع الأول ولا يحتاج النوع الثاني إلا في أضيق الحدود فيما يسمى " بمحامي الشيطان " الذي يقدم الإعتراضات على الإبتكار التي تكون أحيانا مفيدة لمعرفة المآخذ عليه من أجل تطويره (في الملحق إختبار للأفراد ومقاومة التغيير لديهم).

الشكل (5-5): العوامل المؤثرة في الإبتكار



ب. الميل إلى التعقيد: حيث أن المبتكرين عادة ما يجدون دافعهم الذاتي في مواجهة المشكلات الصعبة والمعقدة ومفارقة الحالة القائمة التي يجدونها تمثل حلول البيئة المألوفة والسهلة التي يستطيع كل فرد القيام بها. والواقع أن درجة التعقيد

آخذة بالتزايد في الإبتكارات بالنظر الى أنها أخذت تتطلب تداخلا متزايد للعديد من الأنظمة والإختصاصات والوظائف. هذا إلى جانب أن الإبتكار بحد ذاته يحمل تعقيده في الجديد الذي يأتي به، والذي يتطلب من المبتكر أن يتعامل مع فكرة أو مفهوم لم يسبق أن تعامل معه.

ج. حالة الشك: وهذا ما يرتبط بالفقرة الأولى. فالمبتكر يمتلك حس الشك الذي يتحول عادة إلى أسئلة خارج الصندوق والبعيدة عن المألوف. وقد تطال هذه التساؤلات حتى البديهيات إنها سمة (تفاحة نيوتن) في تساؤله لماذا لم تسقط إلى الأعلى خلافا للمألوف في سقوطا إلى الأسفل. إن حالة الشك التي يعيشها المبتكر هي التي تضع على كاهله الإلتزام الذاتي ومواصلة التساؤل إلى نتيجة التي لابد منها في إيجاد الحلول للمشكلات أو التفسيرات الجديدة للظواهر القديمة أو التوصل إلى الجديد الذي لازال لم يظهر إلا في تساؤلاته: لماذا يكون هذا ؟ ولماذا لا يكون ذلك مثلا ؟

د. الحدس: قد تكون الطريقة المنهجية جزء من عمل المبتكر في تحديد المشكلة وجمع المعلومات، إلا أن التعمق في تصور وتجاوز الإرتباطات الظاهرة إلى الإرتباطات غير المرئية وإلى ما بعد الأشياء، يتطلب الحدس (Intuition). وإذا كانت الطريقة العلمية في البحث هي سلسة منطقية منهجية مترابطة من الخطوات، فإن الحدس هو الإستبطان الذاتي والنظر في الأشياء بعيدا أو خارج علاقاتها الموضوعية الصلبة.

ويمكن توصيف الحدس فيما ذكره الكثير من العلماء الذين إبتكروا نظريات كبيرة في أنه بعد أن يمضوا فترة طويلة قد تمتد لأشهر في جمع المعلومات وبحث المشكلة من جميع الوجوه، تمر المشكلة فيما يشبه الحيرة من حيث لا مخرج بالطريقة المنطقية - المنهجية الواعية. ولكن سرعان تهبط الأفكار الجديدة كما يهبط الوحي في أوقات عادة ما تكون غير أوقات العمل الشاق (بفردج، 1992، صص 118-119). إنه ومضة الإبتكار عندما لا تعود المعلومات نفسها مهما زادت لا تومض بشيء.

هـ- الإنجاز الذاتي: إن المبتكر يتسم بأنه محفّز بالإنجاز الذاتي (Self Achievement). فلا الحوافز الخارجية تدفعه ولا صعوبة المشكلات تعيقه، وإنما المحرك الذاتي والدافعية الذاتية هي التي تلعب دورا يحدوها الرغبة العارمة في حب ما يقوم به وبالإنجاز الذاتي أنظر الإطار (3).

الإطار (3): حب العمل والإنجاز الذاتي

من أجل تسليط الضوء على حب العامل والإنجاز الذاتي في النشاط الإبتكاري، لنتصور أنشطة الأعمال كمتاهة (As a Maze) فالفرد الذي يحفز للقيام بالعمل من خلال المتاهة بسرعة وأمان قدر الإمكان للحصول على العائد المادي الملموس كالنقود، سيندفع كالفأر خلال المتاهة من أجل قطعة الجبن. وهذا الفرد سينظر في المسار المباشر الأبسط للوصول الى الحافز المادي. فهو بهذا سيأخذ المسار المطروق (Beaten Path) ليقوم بالعمل (أو يحل المشكلة) كما تم ذلك من قبل بالضبط. وهذا هو مدخل التحفيز الخارجي من أجل الخروج من المتاهة. وهو في كل الأحوال لا يستخدم أية قدرة تخيلية ولا يقدم رؤية جديدة أو طريقة جديدة أو مسار جديد وإنما الإلتزام بكل ما هو مألوف ومعتاد.

أما الفرد المبتكر فإنه سيجد نفسه فعليا في مواجهة عملية الإندهاش في البحث عن مسارات مختلفة التي تثير الإهتمام الذاتي. ومع أن هذه المسارات المختلفة ستأخذ وقتا أطول وتتضمن أخطاء أكثر لأن المتاهة كأي مشكلة معقدة حقيقية فيها نهايات مسدودة أكثر من المخارج.

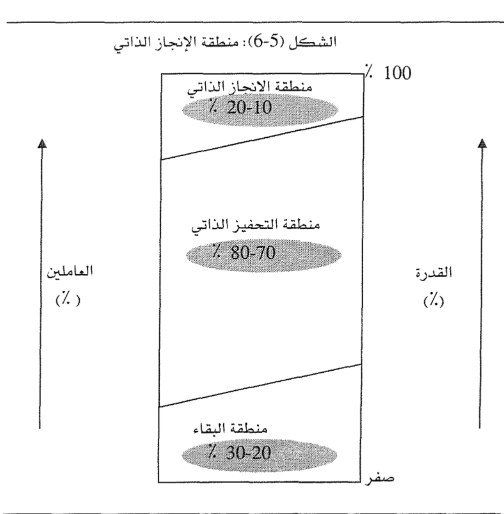
والفرد المبتكر يجد تحفيزه الداخلي في هذا المحاولات وما فيها من تحدي وصعوبة دون إحساس بالتعب أو إبداء التذمر، لأنه سيجد المخرج الذي يتوصل إليه رغم المحاولات المضنية أكثر إثارة ومتعة وإستجابة لفضوله من تلك الطرق الصماء (Rote Methods) المألوفة المتكررة. وهناك أدلة كثيرة على هذا الحافز الذاتي الداخلي. فأكثر العلماء الناجحين هم ليسوا الموهوبين أكثر، وإنما هم فقط المندفعون بالفضول. فإنشتاين (A.Eistein) تحدث من قبل عن متعة النظر والبحث (Enjoyment of Seeing and Research)، وآثر تشاولو (A.Schawlow) الحاصل على جائزة نوبل في الفيزياء أشار الى أهمية جانب الحب في العمل فيما ينجز. كما أن أحد لاعبي كرة السلة الأكثر تميزا وابتكارا ميشيل جوردان (M.Jordan) كان يضمّن عقد عمله مع أية جهة عبارة (حب اللعبة)، فكان يصر على أن يكون حرا في لعب أية مباراة لكرة السلة يرغب بها. وهذا هو التحفيز الداخلي الذي يقترن بالإنجاز الذاتي.

Source: Teresa M.Amabile: How To Kill Creativity , HBR, Vol(76) , No (5) , Sep – Oct 1998, pp 77-87

والإنجاز الذاتي يقترن بتحقيق الذات (Self-Actualization) في مدرج ماسلو. وحب العمل الذي يقوم به والإنجاز الذاتي هو أقرب إلى التسامي (Sublimation) منه إلى إبراز الذات على الآخرين. مع ملاحظة إن هذا يتم على المستوى الفردي ولكن عندما يكون المبتكر في الشركة ويخضع لتأثيرات العلم التطبيقي المهني من جهة وقواعد اللعبة في الأعمال من جهة أخرى فإنه يربط إنجازه الذاتي بالتفوق على الآخرين. وهذا ما يجعله ضمن الفئة من الأفراد الذين يكونون خارج تأثير التحفيز الخارجي المادي والمعنوي وهذا ما يوضحه الشكل (5-6).

ويلاحظ من الشكل إن التحفيز الخارجي المتمثل في المزايا المالية والعينية والمعنوية تؤثر في فئة واسعة من الأفراد ، إلا أن جزء من العاملين لا يتأثرون بهذا التحفيز. إنها فئة تحقيق الذات الذين يتحفزون بالإنجاز الذاتي (إنجاز من أجل الإنجاز والمهمة من أجل المهمة).

الشكل (5-6): منطقة الإنجاز الذاتي



هـ- النفور من المحددات والقيود. حيث أن المبتكر يجد في القدرة الذهنية المركزة عمقا والمتسعة أفقا ما لا يمكن أن يحدها شيء. لهذا فهو ينفر من المحددات. من القيود. من الواجبات المحددة التي تحصر الذهن وتحد من إن طلاقه. وربما هذا يفسر إن الكثير من المبتكرين كانوا لا يعترفون بالحدود الإختصاصية والمهنية التي تقيد مجالهم المعرفي.

ثانيا : مجموعة العوامل التنظيمية

أن الشركات تمثل إطارا تنظيميا بالغ التأثير على النشاط الإبتكاري للأفراد ، فالأفراد لا يعملون في الفراغ ولا يمكنهم أن يعملوا خارج محيطهم وسياقهم التنظيمي خاصة إذا كان هذا المحيط يتسم بالجمود والقيود وهذا السياق بكثرة الروتينات والقواعد التي تحدد كل شيء وتكافئ داخل الصندوق وتعاقب من هو خارجه. ولقد كشفت الدراسات الكثيرة أن الشركات ذات النمط البيروقراطي غير ملائمة وغير فعالة في البيئة الديناميكية التي تتنافس على أساس الإبتكار (Reis and H.Betton,1990,pp22-44). حيث أن الهرمية والقواعد المقيدة والإجراءات المطولة تعيق تدفق الجهد الإبتكاري في الشركات وتعمل على إبقاء الحالة القائمة وإستمرارها.

ويمثل الإبتكار الشيء الجديد مقابل الحالة القائمة ، التغير مقابل الإستقرار ، والتفكير خارج الصندوق التنظيمي. لهذا فأن المناخ التنظيمي السائد بعناصره المؤثرة الأساسية تشكل ضرورة من ضرورات الإبتكار على صعيد الفرد المبتكر الذي قد يبدو أنه يفكر خارج السرب ويواجه أشكال الإعاقة التنظيمية في شركات النمط البيروقراطي أو النمط الميكانيكي الذي لا يكون ملائما في الوقت الحاضر إلا في أضيق الحالات حيث تكون البيئة الداخلية (الإنتاج الواسع والنمطي وأستراتيجية قيادة التكلفة حيث لا تتغير العمليات الإنتاجية ولا المنتج إلا في فترات طويلة) مستقرة ، وتكون البيئة الخارجية (عدم تغير الطلب في السوق إلا في المدى المتوسط أو الطويل). ولكن هذا لا يكون ملائما للشركات القائمة على الإبتكار ونمط التنظيم العضوي حيث البيئة الداخلية سريعة التغير (الإنتاج حسب الطلب وأستراتيجية التميز في المنتجات) والبيئة الخارجية سريعة التغير (بيئة المنافسة الشديدة التي تشهدها أسواق غالبية المنتجات. وإذا كان الأفراد المبتكرون موجودون في كل شركة. فليس كل شركة توفر في ظروفها

وعواملها التنظيمية مناخا جديدا لمساندة الإبتكار وتطوره. لهذا لابد من مراعاة العوامل التنظيمية وتأثيرها على تعزيز أو إعاقة الجهد الإبتكاري للأفراد ذوي الخصائص الإبتكارية. ويمكن أن نحدد فيما يأتي أهم العوامل التنظيمية المؤثرة في الإبتكار.

أ . أستراتيجية الشركة

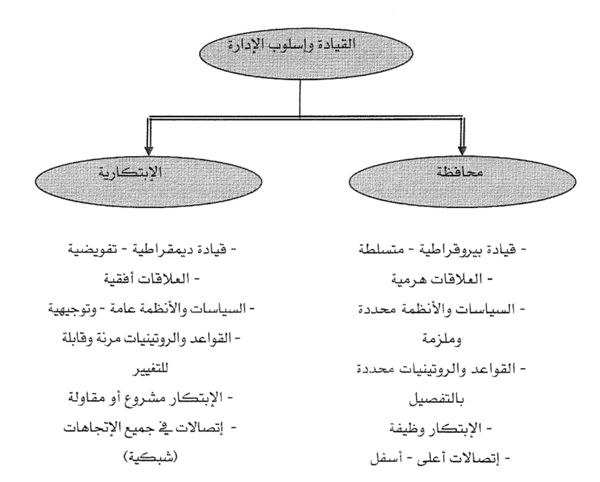
إن أستراتيجية الشركة يمكن أن تكون قائمة على الإبتكار (الأستراتيجية الإستباقية والتي سبق الحديث عنها) أي تجعل الإبتكار مصدرا لميزتها التنافسية في السوق وأحد أبعاد أدائها الإستراتيجي في السوق، أو أن تكون أستراتيجية الشركة موجهة نحو الحالة القائمة أي التكنولوجيا والمنتجات والخدمات الحالية. والأولى تستقطب المبتكرين وتبحث عنهم وتوجد مجالات وفرص كثيرة من أجل أن يقوموا بما عليهم في تكوين وتطوير قاعدة الشركة من الإبتكارات. أما الثانية فإنها توجه حتى النشاط الإبتكاري من أجل إدامة وإست مرارية النظام الحالي والميزة الحالية ومزاياها.

ب . القيادة وأسلوب الإدارة

إن القيادة تلعب دورا فعالا في تحفيز أو إعاقة الإبتكار. فالقيادات الإبتكارية في الشركة تشيع أجواء الإبتكار وتوجد الحوافز من أجل التغيير في الهياكل والسياسات (إبتكار تنظيمي) والمنتجات (إبتكار فني) وأساليب العمل في السوق (إبتكار تسويقي).. إلخ.

في حين أن القيادة البيروقراطية المحافظة تجد أن التغيير هو الخطر الذي يشيع الفوضى ويهدد النظام ومزاياه الأساسية التي تقوم عليها الشركة. وإذا كان نمط القيادة الأول يتسم بالأسلوب الديمقراطي، التفويض، المرونة، التحرر من الهرمية وجمود الهياكل والقواعد، المقاولة، الميل إلى فرق العمل والوحدات المستقلة الأكثر ملاءمة للإبتكار، والإتصالات في كل إتجاه (النمط الشبكي). فإن النمط الثاني (البيروقراطي) يتسم بالمركزية. عدم المرونة، الهرمية، القواعد والروتينات القوية، وإتصالات أسفل - أعلى.. إلخ. أنظر الشكل (7-5).

الشكل (5-7): القيادة وإسلوب الإدارة



ج . الفريق

إن الشركات أصبحت تشجع إستخدام الفرق وخاصة الفرق المدارة ذاتيا، وذلك لمعالجة خطرين أساسيين. الأول: خطر التخصص الذي يمكن أن يوجد وظائف متخصصة أشبه ما تكون بالجزر المنعزلة داخل الشركة مما يفقد الشركة وحدة الحركة وتكامل الجهود والتداؤب (Synergy) ما بين أقسامها ووظائفها.

والثاني: تحرير هذه الفرق مما هو ضروري من القواعد والإجراءات المتعبة من أجل إستمرار العمل وضمان تدفق الموارد في الشركة. وحيث أن الإبتكارات في الشركة الحديثة أصبحت أكثر تعقيدا وتتطلب تداخل النظم والإختصاصات

والوظائف، فإن إشاعة الفرق في الشركة يمكن أن يمثل المناخ الأكثر ملاءمة وتحفيزا من أجل تعزيز ودعم الإبتكار وزيادة رافعة العمل الفكري والمهني للباحثين.

د. ثقافة الشركة

إن ثقافة الشركة هي القيم والمفاهيم والطقوس التي تكونت عبر الفترة الماضية التي تعطي للشركة تميزا معينا في عمل الأشياء. وحيث أن الظروف والأشياء تتغير فلابد أن تكون ثقافة الشركة كذلك.

وبشكل عام إن الشركات القائمة على الإبتكار التي يفترض أنها ذات قدرة عالية في إبتكار العملية والمنتج، فإنها تتسم أيضا بقدرة عالية في الإبتكار الثقافي (Cultural Innovation) الذي يدخل تغييرات مهمة على الهياكل والسياسات والمفاهيم والتقليد والطقوس الحالية لصالح التغير الثقافي (Yukl, 1994,p354). في حين أن الشركات ذات النمط البيروقراطي تميل الى المحافظة على ثقافة الشركة الحالية مما يجعلها غير متلائمة مع الإبتكار وتتزايد فيها مظاهر وأسباب مقاومة التغيير (أنظر الملحق 2 في نهاية الفصل).

هـ. العامل المؤثر

إن الإبتكار في الشركة يتأثر عميقا بالعامل المؤثر الذي يمكن أن يحفز على الإبتكار أو يعقيه. وحيث بأن الإبتكار يؤثر تأثيرا عميقا في هذا الجانب أو ذاك من الشركة (كما في حجم العمالة عند إحلال الآلة محل العاملين، أو في تغيير المواد الأولية المستخدمة كما في إبتكار البلاستيك.. إلخ)، لهذا لابد من مراعاة العامل المؤثر في كل إبتكار لضمان الظروف التنظيمية الملائمة للإبتكار. والإطار (4) يقدم أمثلة عن العامل المؤثر في كل حالة من حالات الإبتكار.

و. الإتصالات

إن الإتصالات (Communications) تعمل في الشركات القائمة على الإبتكار على سهولة تكوين الفرق وتقاسم المعلومات بين أعضائها وبين كل إدارات وأقسام الشركة. وهذا ما يمكن أن تقوم به الإتصالات الشبكية (الإتصالات الآنية من كل الإتجاهات) التي تحول الشركة الى التفاعلات الآنية الفورية كأداة لتعجيل تبادل المعلومات والمعرفة، ومن ثم تعجيل تخصيص الموارد وإتخاذ القرارات. وخلافه في

الشركات التي تكون الإتصالات جزء من الهيكل المحدد بخطوط الصلاحيات والمسؤوليات، مما يخلق عزلة الوظائف والأفراد ويحد من تقاسم المعلومات والمعرفة فيحد في النتيجة من قدرة الشركة على الإبتكار الذي يكون في الأصل غير مرغوب فيه إلا في حدود تدعيم الحالة القائمة.

الإطار (4): العامل المؤثر

1- إذا الإبتكار يؤثر بشكل أساسي في تحسين إنتاجية العمل فإن العامل المؤثر سيكون تحسين الأجور.

2- إذا الإبتكار يؤدي بشكل أساسي إلى إحلال آلة محل العامل (بطالة تكنولوجيا) فإن العامل المؤثر سمعة الشركة أو السياسات التعويضية.

3- إذا الإبتكار يؤدي إلى تغييرات في المواد فإن العامل المؤثر العلاقة مع الموردين.

4- إذا كان الإبتكار يغير في عمليات الإنتاج فإن العامل المؤثر هو الإستثمار.

5- إذا كان الإبتكار يغير أنماط حياة الناس فإن العامل المؤثر هو ثقافة المجتمع وتنوعه.

6- إذا كان الإبتكار يؤثر في زيادة أو تحسين المعرفة البشرية فإن العامل المؤثر هو المعرفة المتخصصة.

7- إذا كان الإبتكار يؤثر في تحسين أساليب العمل فإن العامل المؤثر هو الكفاءة.

8- إذا الإبتكار يؤثر في الزبون فإن العامل المؤثر هو القيمة (حدود المقارنة بن التكلفة وما يحصل عليه الزبون).

9- إذا كان الإبتكار يؤثر بالميزة التنافسية فإن العامل المؤثر هو حدود المنافسة وشدتها.

10- إذا كان الإبتكار يؤثر في الأبعاد غير الملموسة للشركة فإن حقوق الملكيةالفكرية وحمايتها هو ما يمثل العامل المؤثر.

ثالثا : مجموعة عوامل البيئة العامة في المجتمع

أن أهمية البيئة العامة في المجتمع بالعلاقة مع الإبتكار لا تقتصر على السمة المتعلقة بقبول الأفكار الجديدة والمنتجات الجديدة على أساس أن الناس في المجتمع يهتمون بالجدة (Novelty) حسب، وإنما أهميتها تكمن وبأسبقية معينة في النزعات الوطنية والإستعدادات العامة من أجل توفير الأجواء والموارد المناسبة للقيام بالتغيير الذي تأتي به الإبتكارات وعكس ذلك في القبول بالحالة القائمة وإستمرارها ومقاومة تغييرها. فالأفراد المبتكرون ينشأون في المجتمع ويترعرعون على تقاليده وتعاليمه وتطلعاته وثقافته الخاصة التي تميزه عن المجتمعات الأخرى، وبالتالي فإنهم يعملون في إطار وسياق إجتماعي - ثقافي متميز ويتأثرون بطريقة التفكير وعمل الأشياء ونوع الإستجابة للتغيرات والمواقف المختلفة في المجتمع. فالأفراد كل الأفراد هم تلاميذ وطلبه ثقافتهم العامة في المجتمع. ولاشك في أن الإبتكار يعتبر من الأحداث الكبيرة والمهمة لدى الأفراد والشركات التي تتأثر بكل هذه العوامل في البيئة العامة. ويمكن أن نشير فيما يأتي إلى العوامل البيئية العامة في المجتمع والمؤثرة في إبتكار الأفراد والشركات.

أولا : الخصائص والنزعات العامة السائدة في المجتمع

إن الثقافة السائدة في المجتمع هي البرمجة الجماعية للذهن والتراث الإجتماعي الذي يتكون ويمر من جيل سابق الى جيل لاحق بما هو أفضل في أعمال وتجارب جماعة معينة (Mealiea and Latham,1996,p469). فالمجتمعات تختلف عن بعضها في تراثها وقيمها والعوامل المؤثرة في خبراتها ومواقفها المختلفة ومنها الموقف أو النشاط الإبتكاري. وإذا ما نظرنا إلى المجالات الأربعة الرئيسية والتي إقترحها هوفستيد (G.Hofstade) التي تتميز المجتمعات في مدياتها عن بعضها في طريقة التفكير والتعامل مع المواقف المختلفة ، فإننا يمكن أن نلاحظ تأثيرها بالعلاقة مع الإبتكار وكالآتي :(Hofstade,1983,pp75-89,and 1991)

أ - مسافة السلطة (Power Distance)

وهي التي تقيس علاقة الأفراد في الحياة والعمل. حيث في مجتمعات معينة تكون المسافة أو تباعد السلطة واسعة (هرمية طويلة وقوية) وفي أخرى تكون ضيقة. فنجد أن الهرمية الإجتماعية في الأولى مهمة وقوية مما يدفع إلى إحترام التسلسل والسن

والأقدمية والمحافظة على الحالة القائمة (Status Quo). وبالتالي فإن الإبتكار - التحسين التدريجي هو الأكثر قبولا في حين يكون الإبتكار - الجذري (الإختراق) الذي يأتي بتغيرات كبيرة أقل قبولا لدى هذه الفئة. وتفسير ذلك يكمن في أن الإبتكار في الأولى يتداخل مع إعتبارات عديدة من خارجه لابد من مراعاتها، في حين أن الإبتكار في الثانية يخضع لإعتبارات فنية ومهنية متخصصة أكثر. لذا يضعف الإندفاع نحو الإبتكار الجذري في المجتمعات التي تتسم بتباعد مسافة السلطة وبالتالي يكون الإبتكار - التحسين أكثر ملاءمة لها، بينما يزداد الإندفاع في المجتمعات التي تتسم بمحدودية مسافة وتباعد السلطة نحو الإبتكار الجذري كما تكون أقل ميلا الى الإبتكار - التحسين.

ب - الذكورة - الأنوثة (Femininity–Masculinity)

إن المجتمعات الأكثر أنوثة تميل إلى التأكيد على العلاقات والتشارك وتأكيد الأبعاد الإجتماعية وهي أقرب إلى إعطاء الأولوية للأفراد على حساب العمل والى التعاون بينهم. وهذا ما يجعلها أكثر ميلا إلى الإبتكار - التحسين التدريجي الذي يراعي الظروف الإجتماعية والآخرين. في حين أن المجتمعات الأكثر ذكورة تميل إلى تأكيد الذات والتنافس والى أولوية العمل على الأفراد في الغالب. وهي بهذا تكون أقرب إلى المغامرة ومنها ما يتعلق بالإبتكار الجذري وذلك لأنه أنه يبدو أقرب إلى إبراز الذات والذي يتم أحيانا على حساب المجتمع وعلاقاته وعلى حساب الآخرين في التنافس.

ج - الجماعية - الفردية (Individualism-Collectivism)

وإذا كانت الجماعية تؤكد على العلاقات وأهمية الإنسجام معها ومراعاة الفريق والتوافق في الأداء بين أعضائه، فإن ذلك كله يعمل لصالح الإبتكار - التحسين التدريجي الذي يكون أكثر قبولا من قبل الجماعة (المجتمع، العشيرة، العائلة، الشركة) من اجل الحصول على التقدير الجماعي والإجتماعي والإحساس العالي بالإنتماء إلى الآخرين الذين يهموننا. في حين أن المجتمعات الأكثر فردية تميل إلى التأكيد على الإنجاز الذاتي والتفرد في العمل والقرار والمغامرة من أجل الحصول على التقدير المهني أحيانا والذاتي الصرف في أغلب الأحيان. لهذا فإن الإبتكار الجذري

يكون هو الأقرب إلى تأكيد الفردية وطموحها اللامحدود وتطرفها من أجل البروز على الآخرين.

د - تجنب عدم التأكد (Uncertainty Avoidance)

إن المجتمعات الأكثر تجنبا لعدم التأكد تكون أكثر ميلا لتجنب الكوارث وما يمكن أن يأتي به المستقبل، ، لهذا فإنهم لا يميلون إلى التغيير إلا في الحدود الذي يحمل معه قدرا ملائما من اليقين ويزيل الدرجة العالية من الغموض: دون أن يعني هذا عدم قبول الغموض وعدم التأكد في حدود معينة ما دام ذلك ضروريا في العلاقات والأعمال. لهذا فإن هذه المجتمعات تكون أقرب إلى الإبتكار ـ التحسين التدريجي الذي قد يكون مرتبطا بما هو معروف (الإبتكار السابق) مما يزيل عدم التأكد ويقدم قدرا ملائما من اليقين. وخلاف ذلك المجتمعات الأكثر قبولا لعدم التأكد وأقل حاجة إلى اليقين، فإنها لا تميل بالدرجة الأولى إلى تجنب الكوارث بقدر ما تميل الى التحكم في المستقبل. لهذا فإنها تكون أكثر ميلا إلى الإبتكار الجذري الذي هو نفسه يمثل عدم التأكد الملائم ولكن في إطار واضح من التخطيط كأسلوب للتحكم في المستقبل (آلن فوستر1997 ، ص404).

ثانيا: القاعدة المؤسسية للبحث والتطوير في المجتمع

إن المجتمعات الموجهة نحو الإبتكار عادة ما تستكمل بنيتها التحتية الضرورية من أجل الإبتكارات وتعزيزها لصالح الأفراد المبتكرين والشركات الإبتكارية. ويمكن في هذا الجانب أن نشير الى بعض العوامل المؤثرة في هذه القاعدة:

أ ـ مراكز البحث والتطوير والجامعات: وهي التي توجد تقاليد رصينة للبحث الأساسي ومساهماته القيمة في التراث المعرفي الإنساني والبحث التطبيقي ومساهماته في تطوير رصيد المجتمع من ابتكارات العملية (التكنولوجيا) والمنتج. والواقع أن مراكز البحوث والجامعات في المجتمع تساهم في خلق وتعزيز الهيئة العلمية والفنية التي تساهم في إيجاد الخصائص الراقية للمهنية (Professionalism) ومعايير رصينة في مجال البحث والتطوير. كما توجد حوافزها وجوائزها ومصادر تعزيز المكانة للباحثين المتميزين والمبتكرين.

ب - نظام البراءة: إن نظام حماية الملكية الفكرية وأساسه نظام البراءة (Patent System) يلعب دورا فعالا في إيجاد البعد المؤسسي لحماية حقوق المبتكرين والشركات الإبتكارية. ومع أن مثل هذا النظام قد يحد من انتشار الإبتكارات لأن البراءة هي الاحتكار المحمي بالقانون أو هي تخويل بالاحتكار القانوني المصمم لحماية المبتكرين من راكبي الموجة والمفكرين الناسخين (Burgess,1989,, pp271-272) من جهة، ويدفع الأفراد والشركات الى الإعتماد على هذه الحماية كضمانة لإستمرار التفوق في السوق دون مواصلة الإبتكارات وإستمرارها كضمانة للتفوق من جهة أخرى، فإن مثل هذا النظام يكون ضروريا لمنع التقليد للإبتكار بدون مقابل أو تعويض عادل للمبتكرين ليكون هذا التعويض حافزا قويا من أجل الإبتكار. وإن شركات كثيرة استمرت لفترة طويلة تحصل على الجعالات (Royalties) (وهي تعويض مالي تدفعه الجهة المستفيدة من البراءة الى الجهة المالكة لها) من الشركات الأخرى التي تستخدم براءاتها وتراخيصها.

جـ - قنوات التقاسم والتشارك في المعلومات والمعارف والبحوث: إن مجتمع المعلومات اليوم هو المجتمع المنتظم من اجل نشر وتوزيع وتقاسم المعلومات بكفاءة. وقنوات التقاسم والتشارك هي التسهيلات والمكتبات الحديثة التي تقوم بجمع ومعالجة وتوزيع المعلومات وخدماتها المختلفة المرتبطة بالنشر العلمي بكل أنواعه الكتب الدوريات والرسوم والبيانات والطبعات الزرقاء والصفراء وكذلك في ظل الثورة الرقمية المكتبات الإلكترونية وكتاب الوب (Web Book).. الخ. ومع تطور الإنترنت الذي كان تطوره بالأصل لأغراض البحث العلمي كشبكة حواسيب ضخمة خاصة بالجامعات الأمريكية الكبرى هيئات أخرى مثل وزارة الدفاع الأمريكية (جوكرانياك وجوهابراكين، 1998، ص9)، فإنه أصبح القناة الأكثر أهمية وفاعلية ليس فقط في الحصول على المعلومات من أجل إعداد البحوث العلمية، وإنما أيضا في تبادلها وتقاسمها وإنشائها والتحاور حولها على صعيد البلد والإقليم والعالم. والواقع أن الإنترنت لا يمثل مجرد آلات وبرمجيات، وإنما هو فعليا ملايين الأفراد الذين يستخدمونها بكل ما لديهم من اهتمامات ومعلومات

ومعارف ومشروعات بحوث وأفكار جديدة، لهذا فأنها يمكن أن تصبح متاحة للجميع بكل مزايا الإنترنت كخدمات متاحة على مدار الساعة، سرعة فائقة على غربلة المعلومات، إمكانية أكبر لتقاسم المعلومات مع الآخرين (Campbell and Campbell,1996,p2).

ثالثا: إجواء الحرية والتحرر من القيود الصارمة على الأفكار والمفاهيم العلمية والفنية الجديدة:

حيث أن مثل هذه الأجواء هي التي توفر الضمانة في إيجاد مجتمع التفتح العلمي ومجتمع (دع ألف زهرة وزهرة تتفتح) بكل ما يعنيه هذا التنوع من إثراء النشاط العلمي والبحثي بالمشروعات الجديدة، وحس التفاؤل الذي يمنح المبتكرين الإحساس بالقوة والقدرة من أجل القيام بالكثير في خدمة التطور الإنساني عموما ومجتمعهم بشكل خاص من خلال رفده بالأفكار والمفاهيم والعملية (التكنولوجيا) والمنتجات الجديدة.

ولاشك في أن كل مجتمع من أجل المحافظة على الحالة القائمة ومزاياها الحالية لن يفتقر الى من نسميهم محطمي الإبتكار (Innovation Wreckers)، تذكيرا بحركة اللوديت (Luddite)، أو محطمي الآلات التي ابتدأت في بداية القرن التاسع عشر عام (1811) كرد فعل على إدخال آلات النسيج الجديدة التي هددت أعمالهم. لهذا فإن أجواء الحرية هي التي تساعد الجميع على أن تذهب بالزبد جفاء لكي يبقى ويتطور ما ينفع الجميع من أجل المستقبل.

الملحق (1)

الإتجاهات الإبتكارية للفرد في المنظمة

الإبتكار والإتجاهات الإبتكارية ضرورية في المنظمة. والعبارات التالية تقيم إتجاهاتك ومدى إستعدادك لقبول الإبتكار والمشاركة فيه. إقرأ العبارات التالية واختر مستوى التقييم الذي تراه يمثل اتجاهاتك في منظمتك. لقد تم إستخدام مستويات التقييم على مدرج ليكرت (Likart's Scale) الخماسي وكالآتي:

أوافق بشدة = 5

أوافق = 4

محايد = 3

لا أوافق = 2

لا أوافق بشدة = 1

ت	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	أناقش بشكل منفتح مع رئيسي المباشر كيف أتقدم في العمل.					
2	أجرّب الأفكار والمداخل الجديدة لحل المشكلات.					
3	أتبنى الأشياء أو المواقف بشكل مستقل لإستكشاف كيف يتم إستخدامها والإستفادة منها					
4	أحبذ المواقف التي تتسم بعدم التأكد والحالات غير الإعتيادي في عملي.					
5	أتفاوض على مرتبي مع مسؤولي المباشر بلا تردد وبشكل منفتح.					

ت	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
6	يتم التعويل عليّ من أجل للتوصل إلى إستعمال جديد للطرق والآلات التى نستخدمها حاليا.					
7	أنا الأول أو القريب من الأول بين زملائي والمشاركين معي في العمل، الذي يجرب الفكرة أو الطريقة الجديدة في العمل.					
8	أبادر بالإتصالات مع الأقسام الأخرى ووأنقل لهم لخدمة جماعة عملى.					
9	أنا أوضح أفكاري بأصالة.					
10	أحب أن أعمل على المشكلة التي يجد الآخرون صعوبة كبيرة فيها.					
11	أقدم أفكار مهمة من أجل التوصل إلى الحل الجديد.					
12	أعمل على تقديم تقييمات مكتوبة للأفكار المقترحة.					
13	أعمل على تطوير صلاتي وعلاقاتي مع خبراء من خارج منظمتي.					
14	إستخدم علاقاتي الشخصية لكي أنخرط في الخيارات التي تخضع للتقييم في العمل.					
15	أوفر الوقت اللازم لمتابعة الأفكار والمشروعات الخاصة التى أتبناها.					
16	لا تهمني الموارد كثيرا عند متابعة مشروع يتعرض للمخاطرة.					

ت	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
17	أسمح للعاملين الذين يتجاوزون الروتين التنظيمي.					
18	أتحدث كثيرا في الإجتماعات التي يحضرها العاملون.					
19	أنا أعمل في الفريق الذي يحاول حل المشكلات المعقدة.					
20	عندما شركائي في العمل يُسْألون، يقولون عني أنه موهوب					

التقييم الكلي للإجابات

لإيجاد تقييمك وفق هذا المقياس قم بالآتي:

1- إجمع عدد النقاط لإجاباتك العشرين حسب النقاط المخصصة لكل مستوى من التقييم وتوصل إلى المجموع الكي للنقاط المتحققة.

2- إسقط مجموع نقاطك التي حققتها من إجاباتك على الجدول التالي.

النقاط المتحققة	النسبة (٪)
39-20	5
53-40	16
62-54	33
71-63	50
80-72	68
89-81	86
97-90	95
النسبة تشير إلى نشبة العاملين الذين من المتوقع أن يكونا أدنى منك في التقييم	

الملحق (2)

مقاومة التغيير للأتمتة في الشركة

ضع دائرة عند العدد الأفضل الذي يمثل رأيك في تقييم موقف شركتك من أتمتة المكتب:

(1) لا (2) نوعا ما (3) نعم

العبارات	(1)	(2)	(3)
1- إن الجهود المطلوبة لأتمتة المكتب جارية ولا تتطلب تدخل الإدارة العليا في الشركة.			
2- إن المديرين في كل المستويات الإدارية يلتزمون بإدخال تكنولوجيات المكتب الحديثة.			
3- إن ثقافة الشركة تشجع على التجديد وإدخال الأساليب الحديثة في العمل.			
4- إن ثقافة الشركة واتجاهات المديرين تشجع وتكافئ مبادرات التحسين المستمر في العمل.			
5- إن المديرين يتحدثون في الإجتماعات واللقاءات مع العاملين حول أهمية التكنولوجيا الجديدة في العمل.			
6- لدى الإدارة في الشركة رؤية واضحة حول إدخال التكنولوجيا وأتمتة المكاتب			
7- لدى الشركة مقاييس ومعايير لتقييم الأداء في الشركة لذا تعمل على إدخال الأساليب والطرق الجديدة في العمل.			
8- هناك رغبة لدى العاملين لتعلم الأساليب الأفضل والعمل على الأجهزة الجديدة.			
9- تقارن الشركة طرق العمل والتكنولوجيا المستخدمة فيها بما هو موجود في الشركات المنافسة من أجل التطوير.			
10- يتحدث العاملون باستمرار عن التطور في التكنولوجيا والأجهزة الحديثة المستخدمة في المكاتب.			
11- تشجع وتكافئ الشركة العاملين ذوي المهارات الجيدة في استخدام الحاسوب والبرمجيات الحديثة في العمل.			

العبارات	(1)	(2)	(3)
12- تستعين الشركة بالخبراء والمختصين في أتمتة المكتب من أجل تطوير الأجهزة والبرامج.			
13- لدى الشركة برنامج تدريبي واسع لتطوير مهارات العاملين في مجال الحاسوب والأجهزة المكتبية الحديثة الأخرى.			
14- تستخدم الإدارة العليا البريد الإلكتروني لتوجيه رسائل التهنئة وبطاقات الأعياد والمناسبات للعاملين			
15- نفذت الشركة خلال الفترة الماضية حسب علمي برنامج لتحديث الأجهزة والبرامج المستخدمة في مكاتب المديرين.			
16- حقّق المديرون استخداما كفوء للأجهزة المكتبية الحديثة مما ساهم في تقليص الإجراءات وسرعة اتخاذ القرارات.			
17- يعتقد العاملون إن شركتنا هي الأفضل من حيث استخدام نظم المعلومات الإدارية الحديثة.			
18- إن الإدارة في مستوياتها المختلفة مرنة في مناقشة المقترحات والأفكار المتعلقة بتطوير أساليب ووسائل العمل.			
19- يوجد تعاون بين العاملين في الشركة لتبادل الخبرات والمهارات في استخدام الأجهزة الحديثة في المكاتب.			
20- لدى الشركة خطط طموحة من أجل مستقبل أفضل في مجاراة التطور في تكنولوجيا المعلومات والإتصالات			

❖ **فئات التقييم**

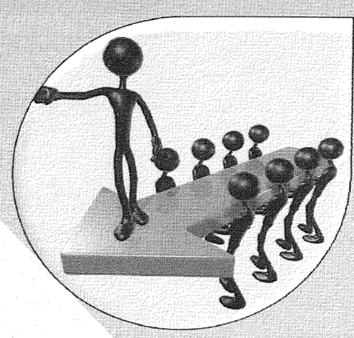
60 – 51	مقاومة تغيير ضحيفة واتجاهات إيجابية قوية نحو أتمتة المكاتب والظروف المشجعة عليها
50 – 36	مقاومة متوسطة مع اتجاهات بحاجة إلى تطوير
35 – 20	مقاومة تغيير شديد واتجاهات سلبية نحو التطوير

المصادر

1. بارتليت، كريستوفر و جو شال، سومنترا (1994): الإدارة عبر الحدود: الحلول بين القطرية، ترجمة سعاد الطنبولي، الجمعية المصرية لنشر المعرفة والثقافة العالمية، القاهرة.
2. بيترز، توم (1995): ثورة في عالم الإدارة، ترجمة محمد الحديدي، الدار الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة، ص ص 343 وما بعدها.
3. جوكرانياك وجوهابراكين (1988): الإنترنت (6 في 1)، مكتبة جرير، الرياض.
4. دراكر، بيتر ف. (1988): التجديد والمقاولة، ترجمة د. حسين عبد الفتاح، دار الكتب الأردني، عمان.
5. إدوارد ليتواك (1994): إنهيار الحلم الأمريكي، ترجمة ليلى غانم الدار الجماهيرية للنشر والتوزيع والإعلان، سرت.
6. دين آلن فوستر (1997): المساومة عبر الحدود، الدار الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة.
7. إسماعيل محمد السيد(1992): الإدارة الأستراتيجية، الكتب العربي الحديث، الإسكندرية.
8. ميري هوايت(1991): التربية والتحدي: التجربة اليابانية، عرض وتعليم سعد مرسي أحمد وكوثر حسين. عالم الكتب. القاهرة.
9. بارتليت، كريستوفر و جو شال، سومنترا (1994): الإدارة عبر الحدود: الحلول بين القطرية، ترجمة سعاد الطنبولي، الجمعية المصرية لنشر المعرفة والثقافة العالمية، القاهرة.
10. Aaker, David A. (1995): Developing Business Strategies, John Wiley and Sons, New York, p233.
11. Areis, Dayr and Betton, J.H. (1990): Bureaucracy and Innovation and Old Theme Revisited, Industrial Management, Nov- Dec 1990.
12. Bawson, R. (1985): The Robot Book, London, Frances Lincolin Ltd,.
13. Berthon, Pierre et al.: To Serve or Create, California Management Review, Vol.(42) No.(1), Fall 1999,pp37-54.

14. Burgess, Giles H. (1989): Industrial Organization, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey.
15. Campbell, Dave and Campbell, Mary (1996): The Student's Guide to Doing Research on the Internet, Addison-Wesley Publishing Co. New York.
16. Cummings, Anne and Oldham, G.R. (1997): Enhancing Creativity, California, Management Review, Vol. (42), No. (1), Fall, pp22-38.
17. G.Hofstade(1983): The Cultural Relativity of Organizational Practice and Theories, Journal of International Business Studies, Fall.
18. Hargadon, Andrew and Sutton, R.I.(2000): Build Innovation Factory,HBR, Vol.(78), No.(3), May-June,157-166.
19. Hofstade, G. (1991): Cultures and Organizations, McGraw-Hill, London.
20. Housel, T and Bell, H. (2001): Measuring and Managing Knowledge,McGraw-Hill/Irwin,Boston.
21. Kotler, P. et al; (1996): Principles of Marketing, Prentice Hall, London.
22. Malharta, Yogesh(2003): Measuring Knowledge Assets of A Nation: Knowledge System For Development, Ad Hoc Group of Expert Meeting, New York.
23. Markids, C.C. and Bery, N. (1981): Manufacturing is Bad Business, HBR, Vol(59),No.(5),Sep-Oct,pp113-120.
24. Mealiea, Larid W. and Latham, Gary P. (1996): Skills for Managerial Success, Irwin, Chicago.
25. Metcalfe, Stan and Liso, N.De (1998): Innovation Capabilities and Knowledge: The Epistemic Connection, in: Rod Coobs (ed): Technological Change and Organization, Edward Elgar, Cheltenham, UK,pp27-28.
26. Morris, L. (2006): Permanent Innovation, Ackoff Center, University of Pennsylvania.
27. Oldham, Gray R. and Gumming, A.(1996): Employee Creativity, Personal and Contextual Factors at Work, Academy of Management Journal, Vol. (39), No. (3),pp607-634.
28. Peattie, Ken (1995): Environmental Marketing Management, Pitman Publishing, London.
29. Porter, Michael(1990):: The Competitive Advantage of Nations, HBR, Vol.(68), No.(2),March-April,pp73-93.
30. Porter, Michael: The Competitive Advantage of Nations, HBR, Vol.(68), No.(2), March-April, pp73-93.
31. Reis, Dayr A. and Betton, John H.(1990): Bureaucracy and Innovation, an Old Theme Revisited, Industrial Management, Nov-Dec,pp 22-24.

32. Roseger, Gerhard(1980): The Economics of Production and Innovation, Progamon Press, Oxford.
33. Slack, Nigel (1998): Operations Management , Pitman Publishing , London.
34. Solomon, Michael R. and Stuart, E.W. (1997): Marketing, Prentice Hall International, Inc-New Jersey.
35. Taylor, William (1993): Message and Muscle: An Interview with Swatch Titan Nicolas Hayek, HBR, Vol.(71), No.(2), March-April, pp99-110.
36. Unesco (1996): World Science Report, 1996, Unesco Publishing, Paris.
37. Yukl, Gary (1994): Leadership in Organizations, Prentice Hall International Inc. New Jersey.



الفصل السادس
الأبتكار الجذري/ التحسين



الفصل السادس

الإبتكار الجذري/ التحسين

6-1- المدخل

أن الإبتكار أصبح إتجاها أساسيا في أستراتيجيات وسياسات الشركات الحديثة وبشكل خاص في لاشركات التي تتنافس على أساس الإدخال المنظم للمنتجات الجديدة والمحسنة . لهذا تتحدث هذه الشركات عن ثمة الإبتكار الدائم والمفتوح والتحسين المستمر (الكايزن). والتأكيد المتزايد من قبل المختصين في عالم الأعمال على الحاجة إلى الإبتكار الدائم وإلى التحول الى الشركات القائمة على الإبتكار وكذلك على أن الشركات لا يمكن أن تحافظ على مركزها بدون الإبتكار. فالشركات القائمة على الإبتكار هي الشركات المتميزة بالقدرة الإبتكارية سواء بالإبتكار- الجذري أوالإبتكار - التحسين.

ولاشركات اليوم تدرك أن الإبتكار - الجذري (الإختراق) لا غنى عنه لأي شركة كبيرة أو متوسطة بل أن هذا البعض يحذر مما أسماه فخ التفكير التدريجي (التحسين) (Stringer,2000,p70)). ومع ذلك هناك ثمة إشارات خاطئة لابد من النظر إليها بإمعان وخاصة فيما يتعلق بثلاث من هذه الإشارات:

1- أن الشركات المتنافسة في بيئة الأعمال سريعة التغير يمكن أن تتفوق بالإبتكار كما يمكن أن تتفوق بالتحسين المستمر كإضافات وتحسينات جزئية صغيرة.

2- إن الإبتكار الحقيقي هو الإبتكار - الإختراق الجذري. وهذا في قطاع الأعمال لم يعد مقبولا. فإلى جانب أنه مخاطرة عالية فإنه في حاجة حقيقية لإبتكارات مكملة في التصنيع والتسويق وغيرها ، وكذلك إلى التحسينات التي تديم ميزته التنافسية في السوق في مواجهة المنافسين لحين التوصل الى الإبتكار الجذري اللاحق.

3- إن الإبتكار - الإختراق يجب أن يبتكر هنا في الشركة. وهذه عقبة في

التفكير أكثر من كونها عقبة في الواقع. فإلى جانب أن الإبتكار أصبح أكبر وأوسع وأكثر تنوعا من قدرة الشركة الواحدة على أن تبتكر كل ما تريد، فإن الفرص المتحققة من إستغلال الإبتكار الحاصل في كل مكان من قبل الشركات في حالات كثيرة كان أكبر حتى من الفرص المتحققة للشركات التي قامت بالإبتكار. ولقد أشرنا إلى أن اليابانيين كانوا يلتقطون الفرص من البراءات التي قام بها الآخرون كما أشرنا إلى أن التابعين الذين تميزوا بالتقليد الإبتكاري إستطاعوا في حالات عديدة أن يحتلوا مركز المبتكر الأصلي.

وإزاء ذلك كله فإن الإبتكار بنوعيه الجذري والتدريجي (التحسين) يمثلان مسارين متميزين أمام الشركة من أجل النمو والتوسع وإستدامة الميزة التنافسية.

2-6- الإبتكار الجذري والجزئي (التحسين)

أن بيئة الأعمال شهدت تصاعدا غير مسبوق في المنافسة واشتدادها على صعيد السوق المحلية والإقليمية والدولية مع زيادة إعتماد هذه المنافسة على الإبتكار الذي يتجسد في الإدخال المنظم والمتسارع للمنتجات الجديدة المادية والرقيمة القائمة على الانترنت. وقد أدى ذلك إلى زيادة إهتمام الشركات بالإبتكار. ولاشك في أن المنافسة في الشركات اليابانية التي كانت تتسم بالحدود القصوى بما يجعلها أقرب إلى العدوانية والتوسع في الأسواق بطريقة غازية (Invasive Manner) كما يقول كوروساوا (K.Kurosawa, 1990, p94)، فرضت ضغوطا واهتمامات جديدة على الشركات في صراعها من أجل البقاء. خاصة وأن الشركات اليابانية إعتمدت على التحسين أو الكايزن (Kaizen) (بوصفه إبتكارا جزئيا بصيغة إضافات وتعديلات صغيرة أو تكييف لبعض سمات المنتج ليلائم حاجات معينة في السوق) والتنوع الأقصى في المنتجات الجديدة للسيطرة على السوق. فقد قامت شركة ماتسوشيتا (Matsushita) بتقديم (220) نوعا من التلفاز! وهذا التنوع بقدر ما كان يربك الزبون بسبب الحاجة إلى وقت أطول للاختيار فأنه يستلزم رفوفا طويلة وواسعة للعرض (Stalke and Webber, 1993, p93). هذا الى جانب الميل المتزايد إلى السمة الزبونية الواسعة (Mass Customization) التي تصل أبعادها

القصوى في رؤية شركة نيسان اليابانية لعام (2000) بشعار (5 أ): أي شيء، أي حجم، أي مكان، أي وقت، وأخيرا أيشخص (Pine ll, 1993, 119).

وإزاء هذا التحدي والانفجار التنافسي حيث كل منافس يأتي بمنتجاته الجديدة بإستمرار وحيث أن المتنافسين لا يعرف من أين يأتون بقواعدهم وأساليبهم الجديدة، لم يعد أمام الشركات ومنذ بداية السبعينات إلا أن تتحدث عن وظيفة أساسية جديدة هي وظيفة البحث والتطوير (R&D) التي لا تقل أهمية عن الوظائف الأخرى: الإنتاج والتسويق والمالية. والواقع أن المنافسة قامت بدور المعجّل للابتكار. والمثال الواضح لهذه المنافسة الساخنة هو حروب العولمة التي هي نتاج عالي النطاق لما يسمى(أنا الشركة: Corporate Ego). فهناك حروب السيارات الأمريكية واليابانية والأوربية، وحرب المنظفات في أوربا بين يونيليفر وبقية الشركات، وبينها وبين بروكبر أند كامبل في الولايات المتحدة. وفي كل هذه الحروب كانت الشركات تطور منتجاتها بمعدلات غير مسبوقة(Business Week,1994,pp40-42). وفي ظل هذا الإهتمام بالإبتكار بأشكاله المختلفة كان يتطور مدخل حديث بخصائص وقواعد جديدة ليحل محل المدخل التقليدي.

لهذا كله فأن الإبتكار لم يعد في المدخل الحديث بالضرورة يعتمد على الإبتكار الجذري اوالاختراق حيث أن الاختراق (Penetration) يمثل وثبة إستراتيجية كبيرة تنتقل بالمعرفة على صعيد البحث والمنتجات في السوق إلى مستوى نوعي جديد بحيث يجعل استثمارات ضخمة ومعامل وخطوطا إنتاجية ومنتجات كثيرة خارج الإستخدام. والمثال الجلي على الإختراق هو إبتكار الترانزيستور الذي حل محل الأنابيب المفرغة (Vacuum Tubes) وليحل الراديو الصغير محل الأصناف الكبيرة الحجم.

وفي مقابل ذلك هناك التحسين (Improvement) الذي نسميه الإبتكار التدريجي أو الجزئي. والإبتكار . التحسين خلاف الإبتكارالجذري يكون بإضافات صغيرة وتعديلات جزئية للاستجابة الأفضل لحاجات السوق والزبائن مما يساهم في إيجاد وتحسين الميزة التنافسية. ومع أن الإبتكار الجذري يعتبر مصدرا عظيما للميزة التنافسية إلا أن ذلك في بيئة الأعمال يعتبر نادرا (Porter,1990,p73).

كما أن مصادر تحقيقه محدودة ولا يتحقق إلا في فترات طويلة متباعدة ويتسم بالإنقطاع ويتطلب استثمارات كبيرة في المهارات والمعرفة والمختبرات والمصانع الطليعية (Pilot Factories) والبرامج والمشروعات الضخمة ذات النتائج الكبيرة في مجالها. وهذا خلاف الإبتكار – التحسين الذي يكون مستمرا وبمشاركة جميع العاملين ولا يتطلب إستثمارات كبيرة (أنظر الجدول رقم 6 –1).

وهذه البرامج والمشروعات عادة ما تكون بعيدة عن السوق مما يجعلها بحاجة إلى التكييف والتغيير في تكنولوجيا التشغيل (Process Technology)وتعديلات كثيرة في التنظيم الداخلي والنظم والمهارات وبرامج الإنتاج والتسويق والعلاقة بالموردين والموزعين. ولقد أشارت إحدى الدراسات الى أن عقارا مهما لعلاج الالتهابات تم التوصل إليه ولكنه فشل بسبب عدم الاهتمام بتقنية التشغيل مما أعاق الانتقال السريع الى مرحلة الإنتاج (Pisano and Wheelwright,1995,p93). وفي كل مرحلة من هذه المراحل يكون تطور الفكرة الجديدة إلى منتج جديد محفوفا بعدم التأكد والفشل. ولقد أشارت إحدى الدراسات إلى أن من بين (58) فكرة إبتكارية جديدة بقي (12) فكرة بعد عملية التقييم الأولى والغربلة ليبقى منها (7) فقط بعد تقييمها في ضوء تحليل الأعمال، و(3) منها بعد عملية التطوير، (2) منها بعد الاختبارات، ليخرج بعد كل ذلك منتج واحد يتسم بالنجاح التجاريفي السوق(Schroeder, 1989, p93).

الجدول (6-1): الإبتكار الجذري والتحسين (الكايزن)

	التحسين (كايزن)	الإبتكار
- التأثير	- يدوم لفترة طويلة ولكن غير جذري.	- قصير الأمد ولكن جذري.
- سرعة المسير	- خطوات صغيرة	- خطوات كبيرة
- الإطار الزمني	- مستمر وتدريجي	- متقطع وغير تدريجي
- التغيير	- تدريجي وثابت	-مفاجئ وتطيري
- المساهمة	- كل فرد	- قلة من المتميزين المختارين
- المدخل	- جماعي، جهود جماعية، مدخل النظم.	- فردي عاصف، أفكار وجهود فردية.

	التحسين (كايزن)	الإبتكار
- الطريقة	- الصيانة والتحسين.	- خردة وإعادة بناء.
- الشرارة	- الدراية الفنية التقليدية والحالة القائمة.	- الإفتراضات التكنولوجية، إبتكارات جديدة، نظريات جديدة.
- المتطلبات العلمية	- تتطلب إستثمارات قليلة، ولكن درجة عظيمة من الجهد للمحافظة عليه.	- تتطلب إستثمارات كبيرة وجهد قليل للمحافظة عليه.
- توجيه الجهد	- للأفراد	- للتكنولوجيا
- معايير التقييم	- أداء العملية وجهود من أجل نتائج أفضل.	- نتائج من أجل الأرباح.
- الميزة	- أعمال جيدة جدا في إقتصاد بطيء النمو.	- ملائم جيد الإقتصاد السريع النمو.

Source: Tapan P.Bagchi (1996): ISO 9000, Wheeler Publishing, New Delhi, p262.

لهذا فان الشركات في هذا النوع من الابتكار تواجه مخاطر جمة في المقابل هناك الإسلوب الآخر الذي جاء به اليابانيون والذي هو إسلوب التحسينات الصغيرة المستمرة التي تتحول بالتراكم مع الوقت في بعض الحالات إلى إختراق كبير أي أن تصل إلى نفس المستوى الذي يصل له الإختراق الكبير.

وإذا ما استخدمنا التمثيل الذي أورده هايس (R.H. Hayes) فأن الإسلوب الأول (الإبتكار الجذري) يتم بصيغة وثبات أستراتيجية (Strategic Leaps) كما هو موضح في الشكل رقم (6-2-أ). في حين أن التحسين يتم بإبتكارات جزئية أو تحسينات صغيرة متراكمة محدودة، إلا إنها تؤدي الى نفس المستوى من النتائج في الابتكار بالتراكموكما هو واضح في الشكل رقم (6-2- ب).

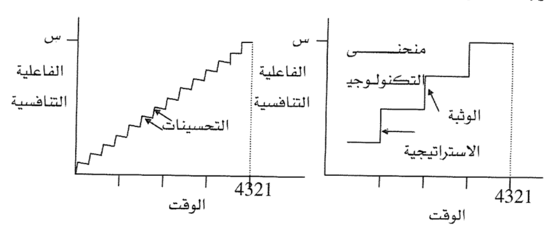
وإذا كانت الوثبات الأستراتيجية (الإختراق) تتطلب استثمارات كبيرة وتتسم بمخاطر عالية، فإنها كما يقول هايس تتطلب (مغامرين محظوظين) حيث أنه يمثل إسلوب (رامبو) في الأعمال. في حين أن التحسينات الصغيرة تكون ذات إستثمارات صغيرة و مخاطرة أقل وتحقق

نتائج مستمرة وطويلة الأمد. ولقد ساهمت التجربة اليابانية وما حققت من نتائج كبيرة في هذا المجال في تزايد تبني الشركات إسلوب (التحسين المستمر) أي الابتكار الجزئي على حساب الاهتمام الابتكار الجذري. ولقد أكد ثيودور ليفيت (T. Levitt) أن الوثبات الكبيرة للنجاح المفاجئ في عالم الأعمال نادرة إلى حد كبير (ليفيت، 1994، ص65). كما أن دراكر (P.F.Drucker) وصفه بإسلوب أديسون القائم على التوسع السريع ثم الإهتزاز المفاجئ ثم الإنهيار وهو يشبه حياة أديسون نفسه كنموذج قاد من الفقر إلى الغنى ثم يعود إلى الفقر (دراكر، 1994، ص17).

وفي عالم المنافسة الشديدة فأن البقاء في حالة الغنى (الإبتكار وما يأيت به من إختراقات وتحسينات في العمليات ولامنتجات) لن يظل طويلا لأن المنافسين الذين يأتون من البيئات المختلفة يتعقبون أولا بأول والتعلم أصبح بسرعة البرق فلا ضمانة إلا في التحسين المستمر. لهذا فإن ميشيل بورتر (M.E. Porter) يرى أن الكثير من الابتكارات هي إضافات (Increments) تعتمد على تراكم الأفكار والرؤى المتقدمة الصغيرة أكثر من كونها إختراقا تكنولوجيا رئيسيا واحدا (Porter,1990,p74). لتظل ملاحظة مهمة على الشكل (6-2- أ) وهي أن كل وثبة استراتيجية تمثل منحنى – S.

الشكل رقم (6-2) : الإبتكار الجذري والإبتكار الجزئي (التحسين)

أ - الوثبات الاستراتيجيةب - التحسينات الصغيرة

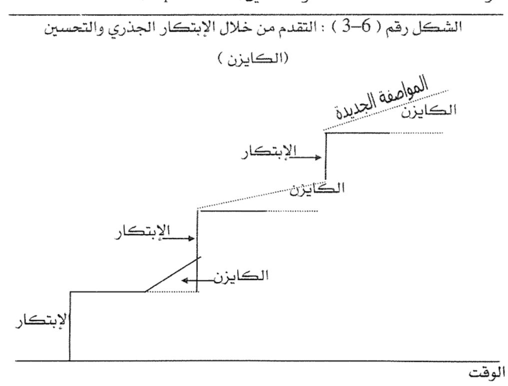


Source: R.H.Hayes, Strategic Planning-Forward in Reverse, HBR, Vol (63), No.(6), Nov-Dec, 1985, pp111-9.

وهـذا المنحنـى يواجـه في مجـال الابتكـار -الإختراق مشـكلة الانقطـاع (الـتي لم يظهرها الشكل) جراء عدم التوصل الى إختراق جديد لاحق في البحث مما يؤدي الى انقطـاع الوثبـات الأسـتراتيجية الـتي تظهـر في الشـكل متصـلة رغـم الاحتمـال العـالي بانقطاعهـا. وخـلاف ذلـك في حالـة الإبتكـار – التحسـين الـذي يكـون مسـتمرا وبـدون إنقطاع حتى في حالة التوصل الى الإبتكار الجذري، حيث يبدأ التحسين كإضافات علـى الإبتكـار الجـذري المتحقـق. والشـكل رقـم (6–3) يوضـح أن التقـدم بالإبتكـار الجذري يتم بقفزات إلا أن التحسين (الكايزن) يتم بإضافات صغيرة سرعان ما تتخطى بالتراكم مع الوقت الإبتكار الجذري الأولي.

أن التحسـين المسـتمر أو مـا يسـمى باليابانيـة الكـايزن (Kaizen) هـو محاولـة لإدخال التغيير ولاتحسين في سياق عمل الشركات المتواصل. وفي سياق الكـايزن كمـا يشير ماسـاكي إيمـاي (Imai,1997,pp3-4) فإن الإدراة لـديها وظيفتـان رئيسـيتان همـا: الصيانة أو المحافظة (Maintenance) والتحسين(Improvement).

الشكل رقم (6–3) : التقدم من خلال الإبتكار الجذري والتحسين (الكايزن)



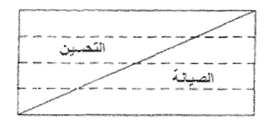
Source: Bounds, G. et al. (1994) Beyond Total Quality Management, McGraw-Hill Inc, New York, pp 69 – 70.

والصيانة تشير إلى الأنشطة الموجهة للمحافظة على المعايير القياسية الإدارية والتكنولوجية والتشغيلية (ما تم تطويره في المرحلة السابقة) وتثبيت ذلك من خلال التدريب ونظام الضبط (الشكل 6-4-أ).

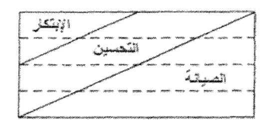
أما التحسين فأنه يتعلق بالأنشطة الموجهة للإرتقاء بمستوى المعايير الحالية(الشكل 6-4-ب). وفي الرؤية اليابانية فإن هذا الإرتقاء يمكن أن يتم بنوعين من الكايزن. النوع الاول يتمثل بالتحسينات الصغيرة. والثاني يتمثل بالتحسينات الكبيرة للموارد من خلال التكنولوجيا والمعدات الجديدة.

الشكل (6-4) : عملية التحسين والعلاقة بالإبتكار

أ. التصورات اليابانية لوظائف العمل



ب. عملية التحسين تنقسم إلى كايزن والإبتكار



Source: mai, Masaaki(1997): Gemba Kaizen : A Commonsense Low-Cost Approach to Management, McGraw-Hill Professional, New York,p3.

ولابد من التأكيد على أن الابتكار- الإختراق (وهو ما يدعى بالاستراتيجية الهجومية في مصطلحات المنافسة التسويقية) يحقق ميزة القائم بالحركة الأولى (FirstMover) بوصفه القائد في السوق الذي تتبعه الشركات الأخرى التي تكون هي التابع (الاستراتيجية الدفاعية).

كما أن له ميزة التغلب على المشكلاتالمعروفة أو المشتركة بين الشركات بطريقة جديدة غير معروفة مما يعطيه ميزة على حساب منافسيه ولو لفترة وجيزة

هي فترة تعقب القائد واللحاق به. إضافة الى ميزة العلاقة الأولى بالعميل بالمنتج الجديد. إلا أن هذه المزايا في ظل المنافسة الشديدة سريعة الزوال لأن اللحاق بالشركة - القائد أصبح أسرع بكثير بفضل أساليب التعلم السريعة. وربما هذا هو الذي حدا برائد دراسة الابتكار كظاهرة اقتصادية جوزيف شومبيتر (J.A.Schumpeter) أن يقول لا يوجد ربح إلا ربح المبتكر قصير العمر (دراكر، 1994، ص276).

ولا شك في أن اليابانيين بأساليب التعلم المذهلة وقدرتهم الفائقة على رصد الفرص في السوق ساهموا ليس فقط في أن يكون ربح المبتكر أقصر عمرا بل أيضا في أن يكون التحسين المستمر من خلال ابتكارات يومية صغيرة ومتنوعة هو الاستراتيجية الأفضل من الوثبات الاستراتيجية.

6-3- التحسين الموجه للزبون

إن الإبتكار من الناحية الفنية نوعان: إبتكار المنتج (Product A.) وهو الذي يتم من خلاله إدخال منتج جديد إلى السوق، وإبتكار عملية (Process A.) وهو الذي يقوم بتطوير تكنولوجيا جديدة لتطوير النظام التشغيلي. مع مراعاة أن تطوير المنتج الجديد (وخاصة في حالة الإبتكارالجذري)يتطلب إبتكار أو تطوير عملية جديدة (أي تكنولوجيا جديدة) (Shani and Lau,1996,Mb15-19).

ولقد خضع الإبتكار لفترة طويلة في إبتكار المنتج أو إبتكار العملية لمتطلبات النظام التشغيلي. ففي الشركات الصناعية فإن النظام التشغيلي في الشركات القائمة تستثمر فيه موارد كبيرة (في الآلات، المواد، والعاملين)، وهذا ما يمثل قيدا واضحا على إدخال الإبتكارات الجديدة وتوجيهها نحو المزيد من الملاءمة مع النظام التشغيلي القائم قدر الإمكان.

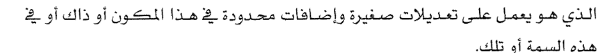
وفي حالتي إبتكار المنتج أو العملية فإن نقطة البدء في السابق كانت تتمثل في الخبرة السابقة المتمثلة بخبرة الشركة ونظامها التشغيلي. ولكن مع تنامي المنافسة والتحول من سوق المنتجين إلى سوق المستهلكين ومع تزايد أهمية الزبون في قرارات الشراء في السوق على حساب قرارات الإنتاج والبيع في النظام التشغيلي في المدخل

التقليدي، أصبحت نقطة البدء تتمثل في خبرة السوق وبالتحديد خبرة الشركة وقدرتها وخيالها في تحديد رغبات الزبون. فالمنتج الجديد الذي يتم إبتكاره يمكن أن يكون ناجحا من الناحية العلمية والفنية ومع ذلك يكون معرضا للفشل الذريع في حالة عدم الإستجابة لحاجات الزبون. وإن المنتج الجديد الذي يستجيب لحاجات الزبون بدرجة معينة معرض للفشل اللاحق عندما يتمكن المنافسون من تحقيق درجة إستجابة أعلى لحاجات الزبون. ولهذا فإن الإبتكار أصبح يستمد عوامل قوته الجديدة ونجاحه في الوصول الناجح إلى الأسواق من قدرته على الإستجابة الكفوءة والفعالة لحاجات الزبون والإقتراب منه بدرجة أكبر من الإستجابة للنظام التشغيلي والإقتراب منه. وهذه السمة المهمة في الإقتراب من الزبون في أسواق عالم الأعمال اليوم هي اقرب الى الإبتكار - التحسين، وهذا ما أستطاعت التجربة اليابانية من التفوق فيه على الشركات الأمريكية التي كانت ولا تزال هي الأكثر تسجيلا للإبتكارات الجذرية في النظام التشغيلي التي عادة ما تكون الأبعد عن الزبون.

ولقد أشارت دراسة حديثة لكريستوفر ميي (C.Meye) إلى أن الجيل الأول للسرعة كان يركز على فكرة التصنيع والنظام التشغيلي الذي ينتج منتجات قياسية وبحجوم كبيرة، ليأتي الجيل اللاحق للسرعة ليقوم على الحجوم الأصغر وطريقة السحب (Meyer,2001,p24) (حيث السوق هو يسحب ما يريد من النظام التشغيلي وليس كما كان سابقا في نظام الدفع حيث النظام التشغيلي هو الذي يدفع إلى السوق ما ينتج ويريد بيعه).

ومما يزيد من هذا الإتجاه هو البيئة الجديدة لتكنولوجيا المعلومات التي جعلت التغذية المرتدة قابلة لأن تكون فورية وآنية من السوق والزبون الى الشركة. ولقد أشار كابلان ونورتون(Kaplan and Norton) إلى إفتراضات جديدة في بيئة الأعمال الجديدة في ظل تكنولوجيا المعلومات ومنها (Kaplan and Norton,1996,pp4-5): الصلات مع الزبائن والموردين، وتزايد قطاعات الزبون التي تتطلب منتجات وخدمات زبونية حسب حاجاتهم بدلا من المنتجات القياسية حسب ما يفرضه النظام التشغيلي.

أن الابتكار الجذري (الإختراق) عادة ما يعمل على تقدم علمي وفني كبير ووثبة أستراتيجية تغير في مدى واسع من المنتجات والتكنولوجيا والصناعة. وخلافه التحسين



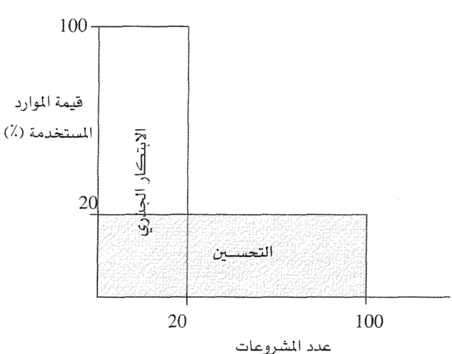
الذي هو يعمل على تعديلات صغيرة وإضافات محدودة في هذا المكون أو ذاك أو في هذه السمة أو تلك.

وإذا كانت الاختراقات تتم بعدد قليل إلا أنها تتطلب موارد ضخمة فإن التحسينات تكون كثيرة العدد إلا أنها لا تتطلب سوى استثمارات وموارد محدودة. ولهذا يمكن تصوير العلاقة بين الاثنين من خلال قاعدة (20-80)أو تحليل بارتيو(Pareto Analysis) على افتراض أن شركة كبيرة تستخدم الموارد في مجال تطوير المنتجات الجديدة في مجالي الإبتكار الجذري (مشروعات كبيرة لتطوير منتجات فريدة) الإبتكار - التحسين (مشروعات صغيرة لإدخال التحسينات والتعديلات على المنتجات الحالية).

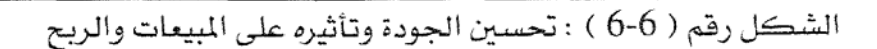
ووفق هذه القاعدة فأن عددا قليلا من مشروعات البحوث والتطوير الكبيرة وبالتالي عدد قليل من الابتكارات الجذرية سوف تستحوذ على النسبة الأكبر(80٪) من مجموع الموارد المخصصة لتطوير المنتجات الجديدة. وفي المقابل فإن عددا كبيرا من مشروعات التحسين الصغيرة وحتى بعض المشروعات المتوسطة والتي تمثل حوالي (80٪) من مجموع المشروعات، فإنها سوف لا تستخدم سوى (20٪) فقط من مجموع الموارد المخصصة لتطوير المنتجات الجديدة. والشكل رقم (6-5): يوضح هذه العلاقة كما أنه يظهر إنتشارا أفقيا نسبيا للتحسين في حين أن الإبتكار يتسم بالتركيز العمودي فيمجال محدود عادة لكي يتم الإختراق الذي يحقق الوثبة الأستراتيجية.

لهذا فأن التحسين المستمر يعتبر ممارسة فعالة وقوية من أجل إدخال الإضافات الصغيرة المستمرة وبفترات قصيرة ومتقاربة وأحيانا الأخذ بعشرات أو مئات من هذه التعديلات والمقترحات التي تقدمها دوائر الجودة وصناديق المقترحات في جميع مجالات الأعمال وبشكل خاص في مجال الجودة. ومن الضروري الإشارة إلى أن التحسين المستمر في نظام الوقت المحدد (JIT) ليس عملية منفصلة وإنما هو ممارسة متكاملة مع عناصر النظام الأخرى. فالميل إلى حجم الوجبة الصغير وتبني أسلوب دوائر الجودة على مستوى عمال الخط الأول والمهندسين والمديرين وما تأتي به من مقترحات وأفكار جديدة تكون في أحيان كثيرة صغيرة جدا إلا أن تراكمها يجعلها عظيمة الأهمية في خدمة الجودة وتطوير المنتجات المستمر.

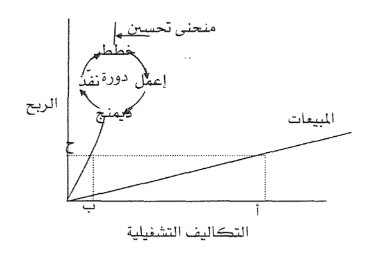
الشكل رقم (6– 5) : قاعدة 20 – 80 للإختراق والتحسين



وكل هذا جعل التحسين المستمر ناجحا ويحقق نتائج باهرة إلى الحد الذي يعتبر الآن أسلوبا شائعا في الشركات الحديثة بوصفه أداة فعالة ليس فقط في الحصول على سيل لا ينقطع من المقترحات والأفكار لتطوير الأعمال وإنما أيضا في تحقيق ذلك بتكلفة أدنى. أن الشكل رقم (6-6) يوضح أن هذا الأسلوب يحقق التحسينات في الجودة ومن ثم في الأرباح العالية بتكلفة تشغيلية منخفضة في مقابل الأسلوب التقليدي. وأن هذه التحسينات تتم بإستخدام دورة ديمنج(Deming Cycle) بخطواتها الأربع (خطط، إعمل ، إدرس، ونفذ) والتي سنعرض لها بشيء من التفصيل بالفقرة القادمة. فمن أجل تحقيق زيادة في الأرباح مقدارها (ح) من خلال زيادة في المبيعات سيكون مطلوبا زيادة كبيرة مقدارها (أ) في التكاليف التشغيلية (رجال البيع، الترويج / والإعلان، المخزون..الخ). ولعمل نفس الزيادة في الأرباح (ح) من خلال تحسين الجودة، سيكون مطلوبا فقط جزء من تلك التكاليف التشغيلية مقداره (ب).



الشكل رقم (6-6) : تحسين الجودة وتأثيره على المبيعات والربح



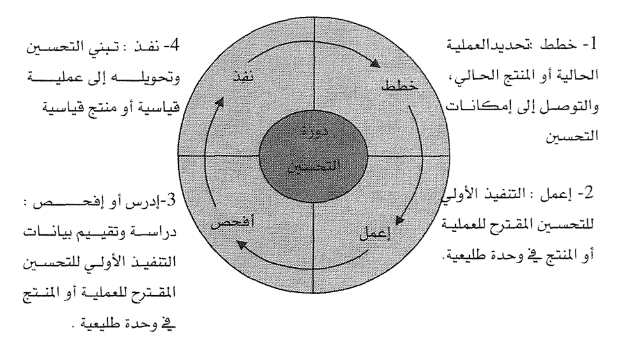
Source: John Bank, The Essence of Total Quality Management, Prentice Hall, New York,1992,p24 (بتصرف)

4-3- نموذج عملية التحسين (FOCUS-PDCA)

إن تبني مدخل التحسين من قبل الشركة لا يمثل إلا الخطوة المهمة الأولى، إلا أن الخطوة المهمة الثانية هي القيام بالتحسين والوصول إلى النتائج المرجوة سواء بالنسبة للمنتج الجديد المحسن أو العملية أو الطريقة الجديدة المحسنة. وإذا كان التحسين قد حظي بالإهتمام الشديد في مجال الجودة (جودة المنتج الجديد تماما أو جودة المنتجالمحسن) فهذا يعود في جانب مهم منه إلى أن الجودة ليس لها حدود، وإنها الشيء الوحيد الذي لا يقول الزبون مهما زاد: إن هذا يكفي. ومن أجل تحقيق التحسين فقط تم طرح ما يسمى دورة التحسين أو دورة ديمنج (Deming Cycle) (أنظر الشكل رقم6–7) والتي تتكون من أربع خطوات أساسية:

أ - خطّط (Plan): ما هو المجال الذي سيتم فيه التحسين وتحديد المشكلة والتحليل للمشكلة ولفرص التحسين (في موضوعنا: فإن المنتج الحالي أو العملية الحالية أو كلاهما هو موضوع هذه الخطوة). وفي هذه الخطوة يتم التوصل إلى التحسين: موضوعه ومجاله.

الشكل رقم (6-7) : تحسين التحسين (خطط - إعمل – إفحص – نفذ)



Source: Richard B.Chase and N.J.Aquilano (1995): Production and Operations Management, Irwin / McGrow-Hill, Boston, p184 (بتصرف).

ب - أعمل (Do): وفي هذه المرحلة يتم تنفيذ ما تم التوصل إليه من تحسين. ومن الضروري أن يتم التنفيذ على نطاق ضيق أولا أي مستوى وحدة طليعية (Pilot Unit) صغيرة. وتسجيل كل ما يتعلق بالعمل والتنفيذ الأولي للتحسين. وفي مجالنا يتم تنفيذ العميلة المحسنة أو صيغ النماذج الأولى من المنتج المحسن.

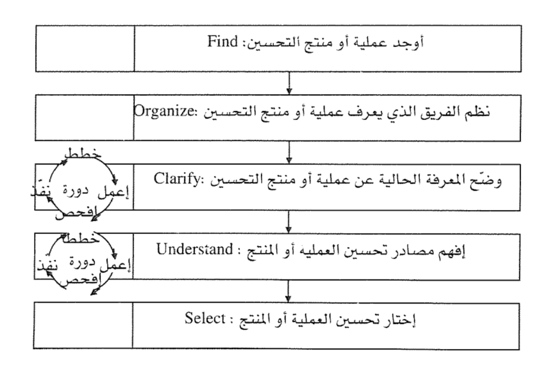
ج - إدرس أو إفحص (Check): وفي هذه المرحلة يتم فحص نتائج التنفيذ أي دراسة وتقييم البيانات المجمعة عن التنفيذ. والهدف من هذه المرحلة هو التأكد إن كان التحسين قد حقق النتائج المرجوة منه: عملية محسنة مقبولة من الناحية الفنية والإنتاجية، منتجا محسنا مقبولا من الناحية التسويقية.

د - نفذ (Act): وفي هذه المرحلة يتم إدخال التحسين وتحويله إلى عملية أو طريقة قياسية جديدة أو منتج محسن قياسي جديد لنقله إلى السوق. أن التقييس (Standardization) أو جعل الطريقة المحسنة قياسية ومدرب عليها ومعروفة لتأدية بكفاءة عالية. والشكل السابق (6–7) يوضح دورة ديمنج دورة

(خطط، إعمل، إفحص، نفذ). وحيث أن هذه الدورة في التنفيذ تساهم في تحقيق النتائج فقط جرت محاولات من أجل التطوير لخطواتها ومراحلها وبالتالي لنتائجها. ومن هذه المحاولات قامت به شركة المستشفى الأمريكي (Hospital Corporation of America) بطرح نموذج (FOCUS) حيث النموذج يتكون من خمس مراحل: أوجد (Find)، نظّم (Organize)، وضّح (Clarity)، إفهم (Understand)، وأخيرا إختار (Select).

وحيث أن دورة ديمنج تمثل حلقة مترابطة متكاملة الخطوات، فإن من الممكن إستخدامها ضمن بعض مراحل نموذج (FOCUS). لهذا فقط تم طرح نموذج متكامل من الإثنين (PDCA-FOCUS) والشكل رقم (6-8) يوضح هذا النموذج من خلال مراحل نموذج (FOCUS) وتكامله مع دورة ديمنج التي تسمى أيضا دورة التحسين المستمر.

الشكل رقم (6-8) : نموذج التحسين(FOCUS-PDCA)



Source : Jonathan S.Pakich et al (1992) : Managing Health Service Organization, Health Profession Press, Baltimore, p422.

6-5- عملية التحسين إلى الأعلى وإلى الأسفل

إن التحسين قد يبدو أنه عملية منفتحة في كلا الاتجاهات. وهذا لا يعود إلى أن الشركات وخاصة اليابانية حفزت مشاركة جميع العاملين في عملية التحسين، وإنما لأن فرص التحسين موجودة في كل مكان في الشركة. هذا بالإضافة إلى أن إمكانات التحسين مفتوحة بإستمرار نحو ماهو أحسن. وربما هذا يفسر إستخدام اليابانيين لكلمة كايزن التي تعني (التحسين دائما) والتي ترتبط بها كلمة يابانية أخرى هي دانتوتسو (Dantotsu) التي تعني الكفاح من أجل أفضل الأفضل (Best of the Best) (Starr,1989,p232)، أي وأنت تحقق الأحسن تذكر أن هناك ما هو أحسن مما توصلت إليه.

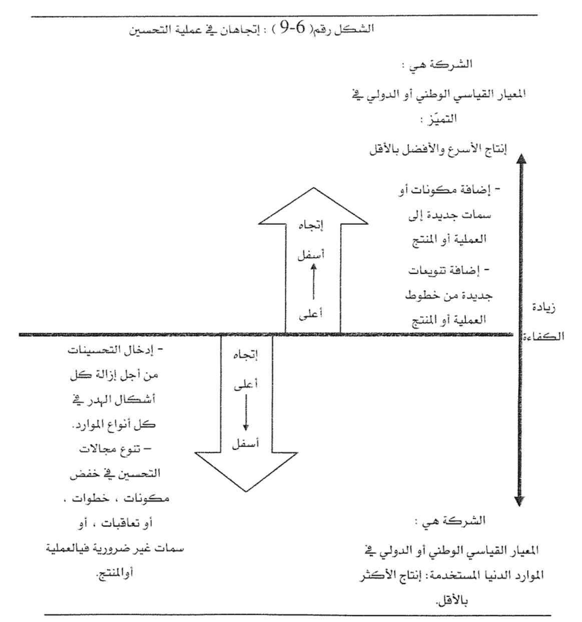
ومع كل ذلك فإن بالإمكان أن نضع إمكانات التحسين في اتجاهين أساسيين:

الأول: من أعلى إلى الأسفل (From Top To Down): وهذا يتمثل في إزالة كل أشكال الهدر في العملية الحالية أو المنتج الحالي. فإزالة خطوة زائدة وغير ضرورية في العملية الحالية أو إلغاء سمة غير ضرورية في المنتج الحالي يدخل ضمن هذا الاتجاه. وإذا ما أستخدم نظام إنتاج تويوتا فإن مثل هذه الخطوات الزائدة في عملية التصنيع تعبر عن السمات غير الضرورية في المنتج التي تمثلهدرا لأنها تتجاوز الموارد الدنيا المطلقة (Absolute Minimum Resources). ولقد أشار روم (J.Romm) ضمن هذا الاتجاه الى أن مصنع هيكل سيارات تويوتا في كاليفورنيا استهلك في عام 1991 (2.5) مليون كيلووات / ساعة من الكهرباء. وفي عام 1996 ضاعفت الإنتاج وربحت جوائز للجودة ومع ذلك إنخفض استهلاك الكهرباء الى (1.7) مليون كيلووات / ساعة. وقد تحققت هذه النتائج التي لا تصدق مع مجموعة واسعة من التحسينات في المحرك، الإضاءة، مغير السرعة، وضاغطات الهواء وغيرها الكثير(Romm,1999,pp29-30).

وهذا ما يجعل من تويوتا بمثابة معيارا قياسيا دوليا من أجل المعايرة في إنتاج الأكثر بالأقل. ولعل المفهوم المثالي (Ideal) هو الأكثر تعبيرا عن هذا الإتجاه في تويوتا في كونه تجاوز لكل هدر في المواد، العمل، الطاقة، وغيرها كالتكاليف المترافقة مع المخزون، والهدر في العلاقة مع المورد، مع الزبون، ومع البيئة (Spear and Bowen.1999,p97).

الثاني: من الأسفل الى الأعلى (From Bottom To Up): وهذا يتمثل في إضافة مزايا جديدة أو محسنة الى العملية الحالية أو المنتج الحالي. فإضافة مكون جديد أو تطوير جديد الى العملية يؤدي الى زيادة سرعتها أو تحسين معوليتها أو درجة الثقة في مخرجاتها، أو إضافة سمة جديدة أو أكثر الى المنتج الجديد او تحسين تصميمه، مستوى جودته، سهولة استخدامه، مدى ملاءمته للغرض أو استعماله من قبل الزبون.. الخ كلها تدخل ضمن هذا الإتجاه. أن الشكل رقم(6-9) يوضح هذين الاتجاهين للتحسين إلى الأسفل وإلى الأعلى.

الشكل رقم(6-9) : إتجاهان في عملية التحسين



ومع أن التحسين في الإتجاهين يميل الى الارتقاء بالعملية أو المنتج أو كلاهما من حيث الكفاءة، إلا أن تراكم التحسينات في بعض الحالات يؤدي الى وثبة استراتيجية في السوق. ولكن يظل الابتكار الجذري بالعلاقة مع هذين الإتجاهين بمثابة إنتقال من مستوى نوعي الى مستوى نوعي آخر أي الإنتقال من (منحنى -S) الى (منحنى- S)آخر. في حين يكون التحسين المستمر بمثابة إضافات تدريجية ضمن نفس المنحنى (S) أو نفس دورة الابتكار الواحدة.

6-6- عيوب الإبتكار. التحسين

لقد أظهرنا في طيات هذا الكتاب أننا نميل إلى الإبتكار . التحسين أكثر مما نميل إلى الإبتكار . الإختراق. وهذا يعود إلى جانبين أساسيين على الأقل:

أولا: إن الإبتكار . التحسين يمكن البدء به فورا ومن الصفر حتى من حيث التكلفة والتراكم التكنولوجي في أي مجال. لأنه يتطلب معرفة الفن التكنولوجي المسبق المتجسد في المنتج الجديد الذي يمكن شراؤه وتفكيكه ومعرفة خصائصه ومزاياه الأساسية من أجل التحسين لوظيفة أو خصيصة أو ميزة أو أكثر فيه.

الثاني: لأنه الأكثر ملاءمة في هذه المرحلة لدولنا العربية التي هي بحاجة في هذه المرحلة إلى التقليد الإستنساخي من أجل التمثل والإستيعاب والإستخدام الكفوء والتقليد الإبتكاري من أجل إدخال التحسينات الملائمة للبيئة وللتفوق في السوق العربية وربما الإقليمية والدولية.

ومع هذه الأرجحية التي نعطيها للإبتكار . التحسين والمزايا الكثيرة التي عرضنا لها، فإن لهذا النمط من الإبتكار عيوبه التي لا بد من الوقوف عندها:

أولا: إن الإبتكار- التحسين هو في أغلب الحالات يمثل إتباع القائد أو القادة في السوق. فهو لا يحقق قيادة حاسمة في الحصة السوقية، اللهم إلا في بعض الحالات الخاصة عند تراكم التحسينات لتمثل تحسينات جوهرية أو حتى في بعض الحالات التي يكون فيها هذا التراكم إختراقا.

ثانيا: إن الإبتكار . التحسين في الغالب يعمل في ظل الحالة القائمة والفن التكنولوجي السابق. فهو إذن تحسين ضمن دورة منحنى (S) وداخل الصندوق أي ضمن المجال الإقتصادي (Pine II,1993,p108). وليس خارج الصندوق أو خارجمجال إقتصادي كما في الإبتكار . الجذري الذي عند نجاحه يوجد إنقطاعا في دورة منحنى (S1) لينتقل إلى دورة منحنى ثانية (S2)

تكون أعلى من حيث الفن التكنولوجي والكفاءة والجدة في العملية والمنتج ومن ثم في الأرباح في السوق.

ثالثا : إن الإبتكار - التحسين عندما يكون عبارة عن تحسينات صغيرة (Minor) فإنه يمكن أن يكون خطرا في حالة السوق سريعة التغير (كما في سوق الإلكترونيات) أمام المنافسين الذين يأتون بالجديد (Kotler et al.,1996,p515). في حين أن التحسينات في الصناعات بطيئة التغيير كما في النفط والسكك الحديد يمكن أن تؤدي إلى إبطاء التآكل في الإبتكار الحالي وإضعاف الحاجة إلى الإبتكار - الجذري الجديد. فالتآكل عبر الزمن الذي يكون حافزا قويا من أجل الإبتكار، يمكن الحد من تأثيره بالتحسينات والتعديلات (Rosegger,1995,p19).

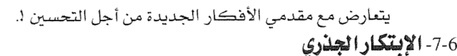
ومع أن الإبتكار - التحسين قد لا يتطلب وقتا طويلا كما في الإبتكار الجذري، فإنه مهم في ظل المنافسة القائمة الزمن. حيث الزمن هو مصدر الميزة التنافسية في الوصول الى الفكرة ثم الى المنتج أولا (البداية المبكرة) والوصول الى السوق أولا (الميزة التنافسية المبكرة). وبالإعتماد على سباق الزمن (Time Pacing) (بكل ما يعنيه ذلك من الحاجة الى حس الطوارئ وإدارة التحولات السريعة من المنتج الجديد الى المنتج اللاحق في ظل المنافسة وفق إيقاع التغيير في الشركات والأسواق) بدلا من سباق الحدث (الذي يقوم على الإستجابة للحدث من المنافسين أو التغير في التكنولوجيا)(Eisenhardt, and Brown,1998,p59).

رابعا : إن المبالغة في التحسينات كما فعلت ذلك الشركات اليابانية في التسعينات، وكما تفعل ذلك في الوقت الحاضر شركات الدوت (Dot-Coms)، يمكن أن تؤدي إلى التنوع الأقصى. إلا أن مثل هذا التنوع بقدر ما يرفع من التكلفة ولو بشكل محدود، فإنه يؤدي إلى إرباك الزبون. فلقد قامت ماتسوشيتا (Matsushita) بتقديم (220) نوعا من التلفزيونات، وهذا التنوع بقدر ما جعل الزبون في حيرة عند الإختيار والى الحاجة الى وقت أطول فيه، فأنه يتطلب رفوفا طويلة للعرض، ويستنزف قدرة الشركة في تنوعات لا متناهية (Endless Varieties) خاصة وأن (10 ٪) منها فقط كان يباع بشكل جيد، مما إضطر الشركة في النهاية إلى تخفيض عدد الأنواع إلى (62) نوعا (Pine II, et al.,1993,p110).وهذا أيضا ما واجهته شركة تويوتا

(Toyota) حيث أن تكاثر وتنوع المنتج جراء التحسين كان يتم وفق ما يراه المهندسون في إنشاء خصائص أنيقة فنية بغض النظر عما إن كان الزبائن أرادوا هذه الخيارات الإضافية أم لا. أي أنها كانت بمثابة تحسينات على أساس دفع التكنولوجيا أكثر منه على أساس سحب السوق وحاجاته. أما شركات الدوت أو الإنترنيت من أجل أقصى التنوعمالت الى الشخصنة (Personalization) في الخدمة على الإنترنت، فالموقع المشخصن (خدمة محسنة) يتميز بالتنوع في الخدمة المفصّلة على الزبائن إستنادا للسلوك السابق للزبون أو بالإعتماد على برنامج إستقرائي لتفضيلات متوقعة. فهذه الشركات أخذت تستخدم برامج الذكاء الصناعي من أجل التنبؤ وإيجاد خيارات إضافية للزبون كما في مثال الكتاب المشخصن لشركة أمازون (Amazon.com). فلو تصورنا أنك أشتريت من بائع الكتب كتابا في موضوع عن الفضاء وهو لا يدخل ضمن إختصاصك، فأن البائع بعد الشراء يبادر بالسؤال: أيجب أن نضيف هذا المجال الى إهتماماتك، أو أن يتم ذلك عن طريق تحديد خياراتك الأحدث بإستخدام برنامج للتنبؤ بالخيارات الجديدة للزبائن، فتنهال العروض عليك. وقد كشفت دراسة حديثة في هذا المجال أن الزبائن يفضلون أن يقوموا بالتوجه لمواقع الوب ومتابعة تفضيلاتهم بدلا من قيام الشركات بذلك(Nunes and Kambil,2001,p33-34).

خامسا: إن التحسينات الكثيرة التي يمكن إقتراحها والعمل على إدخالها عادة ما تنتهي من أجل الأخذ بها إلى تبني تحسينات التسوية (الحلول الوسط) ما بين هذه التحسينات من جوانب متعددة على نفس المكون أو على المكونات المتعددة(Stalk and Webber,2001,p94).

سادسا: إن التحسين المستمر يعتمد على أوسع مشاركة للعاملين، ولكن ميل الشركات لإدخال التكنولوجيا الحديثة كالآتمتة والإنسان الآلي والتي بعضها تتم وفق مقترحات متأتية من أنشطة التحسين المستمر، ستؤدي إلى إحلال الأتمتة محل العاملين. مما يقلل من فرص إستمرار التحسين المستمر ليس فقط لأن الآلة والإنسان الآلي لا يقدم مقترحات وإنما لأن العاملين لا يمكن أن يواصلوا إلى حد بعيد عملية تميل بإستمرار إلى إلغاء الحاجة إليهم. أفلا يعني هذا أن التحسين المستمر لابد من أن يضيق في نهايته لكي لا



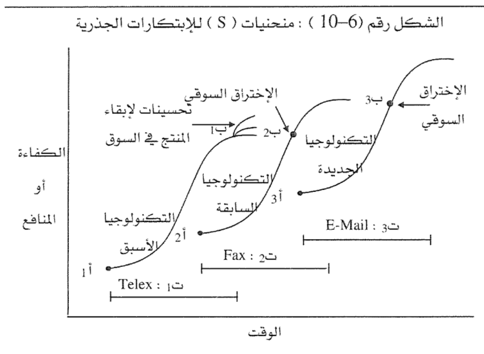
يتعارض مع مقدمي الأفكار الجديدة من أجل التحسين !.

6-7- الإبتكار الجذري

يمكن إعتبار الإبتكار الجذري بمثابة الفاصل بين عصرين من العملية (التكنولوجيا) أو المنتج أو الأساليب. ففي الإبتكار الجذري يكون هناك إنقطاع في التكنولوجيا القديمة (ت1) كما في التلكس (Telex) لتحل محلها تكنولوجيا مبتكرة جديدة تماما (ت2) كما في الفاكس (Fax) لتحل محله تكنولوجيا ثالثة جديدة (ت3) هي البريد الإلكتروني (E-Mail). أنظر الشكل رقم (6–10).

ولا يغير من مصير التكنولوجيا القديمة (وإن كان يؤخر زوالها) أن هناك تحسينات يمكن أن تجرى عليها فتؤدي إلى إختراق سوقي لإبقائها في السوق لفترة معينة. كما لا يغير من هذا المصير عدم التكافؤ في التطور الدولي الذي يؤدي إلى تقسيم تكنولوجي غير متكافئ في دول متقدمة تستخدم تكنولوجيا جبهة البحث والتطوير (الجيل الأحدث من التكنولوجيا) ودول نامية تستخدم تكنولوجيا أقل تطورا (الجيل السابق من التكنولوجيا). وفي كلا الحالتين يكون هناك إختراق سوقي يبقي التكنولوجيا أو المنتج القديم لفترة إضافية في السوق. لتنتهي بعد ذلك إلى مصيرها المحتوم.

الشكل رقم (6–10) : منحنيات (S) للإبتكارات الجذرية



Source: Based partial on: Rajesh K.Chandy and Q.J.Tellis (2000): The Incumbents Curse incumbency, Size, and Radical Product,Innovation, Journal of Marketing, Vol. (24), No. (4), July, p3. (بتصرف)

وذلك لأن الإبتكار الجذري الجديد الناجح قد تتم عرقلته ولكن لن يكون من الممكن إيقاف إنتشاره تحت تأثير المنافسة الشديدة في السوق وبشكل خاص في ظل العولمة.

ويلاحظ من الشكل (6–10) أن الإختراق التكنولوجي يحدث عند النقطة(أ2) حيث التكنولوجيا الجديدة (الفاكس) تحقق تقدما تكنولوجيا مقارنة بالتكنولوجيا السابقة (التلكس)، ونفس الشيء يقال في النقطة (أ3). وعند الإختراق التكنولوجي (الفاكس) بالنقطة (أ2) يكون السوق هو سوق التكنولوجيا السابقة (التلكس) ومبيعات المنتج الجديد تكون أقل من مبيعات المنتج القديم. ولا يقبل على التكنولوجيا الجديدة إلا عدد قليل من المشترين أو الزبائن أسميناهم بالزبائن القادة أو الإبتكاريين الذين يكونون ذوي إهتمام عالي بالإبتكار الجديد وغير حساسين للسعر.

ومع ذلك فإن منحنى التكنولوجيا الجديدة يتصاعد بسرعة لظهور المنافع للزبون وبفعل التحسينات التي يتم تحقيقها في إستغلال هذه التكنولوجيا حتى يصل إلى النقطة (ب2) بالنسبة للتكنولوجيا السابقة و (ب3) بالنسبة للتكنولوجيا الجديدة. عند هذه النقطة يبدأ السوق بالتحول إلى سوق المنتج الجديد. بعدها يبدأ المنتج القديم بالتدهور والمنتج الجديد بالإنطلاق لأنه يصبح معروفا بالإيفاء الأكفأ في إشباع الحاجات.

ومع تصاعد المنتج الجديد عند النقطة (ب3) فإنه يدخل في الإختراق السوقي الذي يبدأ بإزاحة المنتج القديم (Market Breakthrough) ليزيح المنتج القديم ولن يغير من هذه الإزاحة إدخال التحسينات على المنتج القديم وأن كانت هذه التحسينات تطيل من عمر المنتج القديم لفترة لإستنفاذ كل إمكاناته (بما فيها ولاء الزبائن للمنتج القديم). ولكن في أحيان أخرى قد يكون هذا مدعاة لإستمرار الشركة في لعبة خاسرة حيث الجديد يتصاعد وهي تتشبث في المركب الآيل للغرق لا محال. وفي هذه الحالة فإن التحسين يكن إغراء للشركة في البقاء داخل الصندوق والعمل في ظل السوق القديمة الآخذة بالتضاؤل بعيدا عن جيل جديد من المنتجات وسوق جديدة. وهذا ما على الشركات وخاصة التي تقع في دائرة الشركات القائمة على الإبتكار بنوعيه الجذري والتدريجي (التحسين) أن تكون قادرة على قراءة إشارات الحاضر وذات حس عالي بالمنتجات الصاعدة (منتجات المستقبل) والمنتجات النازلة منتجات الماضي.

ويمكن أن نشير في هذا المجال إلى أبرز سمات الإبتكار الجذري وكالآتي:

أ - إنه يؤدي إلى إدخال تكنولوجيا أو منتجات جديدة تماما وهذا بدوره يلغي أو يضعف أسواق تكنولوجيا ومنتجات قديمة وإنشاء أسواق جديدة لتكنولوجيا ومنتجات جديدة.

ب - إنه يؤدي إلى تأثير واضح في نمط المعيشة. فمع إن التأثير الفني هو محل التركيز الأول في البداية. وفيما بعد التأثير السوقي هو موضع الإهتمام في الإبتكار، إلا أن التأثير الإجتماعي (تأثير الإبتكار على نمط المعيشة والحياة الإجتماعية) عادة ما يكون غير ذي دلالة في أذهان الشركات القائمة بالابتكار. وعادة ما يكون ذلك الثمن لذريعة إن التأثيرات الإجتماعية للإبتكار والتكنولوجيا الناجمة عنه صعبة الإستشراف (Hard to Foresee). لذلك تميل الشركات إلى المبالغة بالتأثيرات الفنية والتهوين من التأثيرات الإجتماعية. فإبتكار الهاتف الذي طوّر الإتصال وعقد الصفقات عن طريقه ما بين الأمكان المتباعدة، كانت له أثار إجتماعية في الحد من العلاقات الإجتماعية المباشرة، وفقدان الناس لخصوصيتهم (Kiesler,1986,p47).

ج - إنه بقدر ما يتطلب إستثمارات عظيمة في حالات كثيرة وبالتالي مخاطرة كبيرة وفي أغلب الحالات بعيدة الأمد، فإنه يمكن أن يجني موارد كبيرة ويحقق أرباحا كبيرة. وفي ظل إدارة فعالة لحقوق الملكية الفكرية يمكن أن يستمر في جني العوائد منها لفترة طويلة قد تصل إلى عشرين سنة حسب فترة الحماية المحدودة قانونا.

د - إنه عادة ما يوجد موجة من الإبتكارت المتتابعة وبالتأكيد موجات أوسع لتطوير التكنولوجيا والمنتجات على نطاق واسع.

خامسا: إن الإبتكارت الجذرية هي محرك النمو الإقتصادي ومصدر المنتجات الجديدة الأفضل. وهي التي تعطي الشكل الكلي للصناعة. وهي كما يقول شاندي وتليس (Chandy and Tellis) هي التي تحقق الفرق بين الموت والحياة للكثير من الشركات. وإن تاريخ الأعمال زاخر بمقابر صناعات كاملة دمرت بواسطة الإبتكارت الجذرية (Chandy and Tellis,2000,p1).

فالبرقية، غاز الإضاءة، الراديوهات الثابتة، وصناعة الطابعات وغيرها الكثير كلها أمثلة معبرة عن ذلك.

3-8- مخاطر الإبتكار الجذري

إن الطبيعة الثنائية للأشياء والمفاهيم ليست بعيدة عن الإبتكار. فرغم أن الإبتكار هو مصدر التجدد في الأشياء والمفاهيم ومعجل للنمو والأعمال والأرباح في الشركات، فإنه في نفس الوقت سبب قوي لكثير من حالات الفشل والإضطراب والخسائر في الشركة. لهذا فإن قصص النجاح في الإبتكار التي نراها في سيل المنتجات الجديدة في السوق لا يتفوق عليها إلا قصص الفشل في مشروعات البحث والتطور التي لم تصل إلى شيء في مختبرات وورش ومصانع الشركات. وإذا كانت الأعمال بطبيعتها تتسم بروح المقاولة (Spirit of Entrepreneurship) في تحمل المخاطرة، فإن الإبتكار هو النموذج الأكثر إثارة وتعرضا للمخاطرة في الأعمال. وهذا بقدر ما يجعل الإبتكار إستكشافا عظيما لفرص الأعمال والمنتجات والتكنولوجيا والأسواق الجديدة، فإنه أيضا وربما بقدر أكبر إرتيادا لمجاهيل محفوظة بالفشل ولمجالات لا أبعاد لها ولفرص قد لا تكون موجودة أصلا. وثمة مشكلات ومخاطر تواجه الإبتكار، ولقد أشار دوكيرتي وهاندي (Dougherty and Handy) الى نوعين من المشكلات التي تترافق مع الإبتكار: المشكلات التي تؤثر علىمستوى مشروع بالإبتكار (مثل مركز المنتج الأستراتيجي، تطوير الإنتاج، التسويق، المبيعات، وإدارة العلاقات الخارجية.. إلخ)، والمشكلات التي تؤثر على السياق التنظيمي (مثل التأثير على هياكل وأستراتيجيات الشركة، والممارسات الحالية في الشركة) (Doughery and Handy,1996,1120). وهذا ما يجعل بالتأكيد للإبتكار الجذري مخاطر عديدة يمكن أن نجملها بالآتي:

أولا: الإحتمال العالي بالفشل

إن الفشل هو الأكثر بروزا في النشاط الإبتكاري ليس فقط لعدم التأكد من التوصل إلى الفكرة الجديدة، وليس فقط لأن الفكرة الجديدة حتى عند التوصل إليها قد لا تكون ممكنة التحول إلى منتج بسبب كونها أكثر طموحا من الإمكانات التكنولوجية والفنية أو الإنتاجية أو المالية للشركة، وإنما أيضا لأن المنتج الجديد قد

لا يتلاءم مع سوق الأعمال ولا ينال نجاحا تجاريا في السوق. فالإبتكار هو الأعمال الخطرة والفشل هو العامل المشترك. والأمثلة كثيرة عن إحتمالات الفشل العالية في الإبتكار، ففي دراسة شملت (120) شركة أمريكية وجد أنه على الأقل (50٪) وغالبا (60٪) من مشروعات البحث والتطوير (R&D) لم تؤدي إلى منتجات وعمليات يمكن تسويقها تجاريا. وفي دراسة أخرى أجريت على خمسين شركة ظهر فيها أن (50٪) من النفقات على تطوير المنتجات الجديدة كانت على منتجات لم تثبت نجاحها تجاريا. كما أشارت دراسة أخرى إلى أن الإقتصاد الأمريكي يطور ما يقرب من (10) آلاف منتجا جديدا كل سنة، وإن (80٪) منها تموت في مهدها أو مرحلتها الأولى. وإن المتبقي (2000) من المنتجات الجديدة لم يشتمل إلا على (100) منتجا جديدا مثلت تقدما تكنولوجيا ذا دلالة وتلبي طلبا إقتصاديا في السوق .

ثانيا : التكلفة العالية

إن الإبتكار الجذري يتطلب إستثمارات كبيرة في مراحله المختلفة. فلقد أنفقت شركة (Tale & Lyle) بحدود (150) مليون جنيه لتطوير بديل السكر الجديد. وإن الشركات الصيدلانية تنفق ما بين (100-150) مليون جنيه لتطوير عقار جديد. بينما مشروع الجامبو الفائقة (Super Jumbo) يكلف بلايين الجنيهات. مما يعني أن الشركات يمكن أن تتعرض للمخاطرة العالية جراء التكاليف الضخمة التي يتطلبها الإبتكار في ظروف عدم التأكد العالية أو إحتمالات الفشل الكبيرة.

ثالثا : الفترة الزمنية الطويلة

إن الإبتكار إستثمار يتطلب وقتا طويلا. فقد تستمر دورة الإبتكار وتطوير المنتج الجديد عدة سنوات وأحيانا تصل إلى عقدين من الزمن، رغم أن الشركات تبذل جهودا كبيرة من أجل تقليص وقت دورة الإبتكار. إن شركة بوينج تقوم بإصدار نسخة معدلة من طائراتها كل خمسة سنوات. وإن إنتل (Intel) تصدر نسخة جديدة من معالجاتها المصغرة كل سنة وبضعة أشهرها مثل (286) ثم (386) و (486) ثم بنتيوم، بنتيوم برو، بنتيوم – 2، بنتيوم– 3، وأخيرا بنتيوم – 4 (خلاصات، 1999، العدد155، ص2). والواقع أن المنافسة القائمة على الزمن، ترى في الزمن هو العامل الوحيد الذي لا يمكن تعويضه، لذا فأن الإبتكار الجذري الذي يتطلب وقتا طويلا يصبح ذا مخاطرة عالية أكثر من ذي قبل. لهذا

كله فإن ضغط الزمن يصبح هو العامل الأكثر حرجا في أنشطة الأعمال بشكل خاص في الإبتكار الذي نشاطه عادة ما يتطلب وقتا أطول.

رابعا : التأخيرات غير المتوقعة

إن مشروعات الإبتكار لا تتسم فقط بصعوبة التنبؤ بالنتائج وإنما أيضا بالتأخيرات غير المتوقعة، وفي حالات كثيرة تتطلب توظيف موارد أكبر بكثير من الموازنة المتوقعة. وإن بعض المشروعات تنفتح في التأخير وفي طلب موارد إضافية، وقد تجد الشركة نفسها أمام ما دفعت في المشروع من جهود وإستثمارات مضطرة على إستمرار فيها رغم التأخير. إن نفق سكك حديد سويكان (Soikan Rail Tunnel) الذي يربط جزيرة هوكايدو بالأرض اليابانية أكمل في أربع عشرة سنة عام (1994) متأخرا لأكثر من سنة ومكلفا عشرة بلايين باوند وهذا يمثل ضعف المبلغ المتوقع (4.8) بليون باوند (Kotler et al,1996,pp511-512).

خامسا : مشكلة التقليد

إن المقلدين لا يجعلون فترة حياة المنتج الجديد والعملية الجديدة قصيرة حسب لأنهم يصلون إلى نفس المنتج أو العملية، وإنما بسبب تزايد عدد الذين يقومون بالتقليد، والقدرات العالية لبعضهم يجعل المقلد ـ التابع مصدر تهديد حقيقي لأن يحتل مركز القائد ـ الإبتكاري. فإذا كان التقليد الإستنساخي (المرخص او غير المرخص) يمكن أن يتقاسم الحصة السوقية، فإن التقليد الإبتكاري (الذي يأتي بالتحسينات على المنتج المقلد الأصلي) قد يستولي على الحصة السوقية مما يعرض المنتج الجديد (الإبتكار) للخطر القادم من المقلدين الخلاقين.

سادسا : الإبتكار الوحيد

إن الكثير من الشركات يميل إلى الإعتماد على الإبتكار الناجح الوحيد الذي تحقق فيه نتائج إستباقية (على المنافسين) وتكسب أرباحا كبيرة. وبدلا من أن يكون ذلك دافعا قويا وإشارة واضحة على أهمية الإبتكار ومواصلته، فإن هذه الشركات تميل إلى الإعتياش من إبتكارها السابق من خلال نقل مركز الثقل من الإهتمام بالإبتكار إلى الإهتمام بالتسويق لإبتكارها السابق. وسرعان ما يظهر المنافسون

بإبتكاراتهم الموازية المتفوقة. لهذا نجد تزايد التأكيد على إبتكار المنتج المستدام (Sustainable Product I.) الذي يشير إلى جيل من المنتجات الجديدة المتعددة والمتعاقبة ذات الأهمية الأستراتيجية ومعدل النجاح التجاري المعقول (Doughery and Handy,1996,p1121)، والذي يمكن أن يحقق ميزة مستدامة للشركة في مقابل الشركة التي تعتمد على الإبتكار الوحيد.

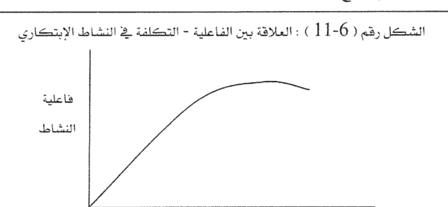
وأن الأمثلة كثيرة على الشركات التي إعتمدت على الإبتكار الوحيد وعدم مواصلة الإبتكار. فشركة أبل (Apple) التي إبتكرت نظام وبيئة ماكنتوش سهلة الإستخدام والفهم والتي إعتبرت سبقا تكنولوجيا مقارنة بنظام (IBM) سرعان ما إرتدت عن مواصلة الإبتكار إلى التفكير التسويقي للتركيز على بيع أكبر ما يمكن وتحقيق أعلى ربح ممكن. ولكن سرعان ما طورت إنتل رقائق جديدة تفوقت بها على أبل، وتمكنت مايكروسوفت ببرنامج ويندوز من تجاوز التطبيقات التي إقتصر عليها برنامج ماكنتوش. وعادت (IBM) إلى إحتلال الصدارة بعد أن أنتجت أجهزة أصغر حجما وبرمجيات أسرع وأكثر كفاءة(خلاصات، 1999، العدد 160، ص3).

سابعا : خطر إستسهال الإبتكار

إذا كان لدى البعض ما يمكن تسميته برهاب الإبتكار (Phobia of Inn.) فإن البعض يستسهل الإبتكار. وهذا كثيرا ما يكون على حساب المنتجات الحالية المدرة للعوائد. فالإبتكار يعني كسر القواعد المألوفة والإتيان بالجديد وهجر أو التخلص من القديم، ولكن هذا لا يمكن أن يكون في كل الحالات ولا في كل الأوقات. فالإبتكار حسب ماكيلفي (M.Mckelvey) يمكن أن يكون في الشركة بمثابة تدمير للجدارة (Destroying Competence) أو مثري لها (Mckelvey, 2000,pp44-45). وأنه يمكن أن يكون مدمرا عند إحلال تكنولوجيا جديدة محل تكنولوجيات ونطاقات تكنولوجية حالية لم تستنفد بعد وتم إستثمار موارد كبيرة فيها في الشركة أو الشركات المنافسة الأخرى مما يوجد مقبرة أعمال لكل الا'مال السابقة للإبتكار في مجاله، فتكون الجديدة قد أوجدت إنقطاعا في المعرفة والخبرة والممارسة الفنية السابقة التي لازالت قادرة وبكفاءة على أن تكون البقرة الحلوب المدرة للنقد والدخل الملائم للشركة.

ومما يرتبط بهذا الخطر أيضا ما ينشأ من أن الإهتمام المفرط بالإبتكار قد يؤدي الى إضعاف ليس فقط الإنضباط التنظيمي في حده الأدنى الضروري من أجل تماسك الشركة كوحدة، وإنما الى فقدان الإنضباط الذاتي والجهد المركز للباحثين والمبتكرين أنفسهم. وهذا أيضا يمكن أن يؤدي الى النفور من كل الجوانب المتكررة في كل عمل، رغم أن كل عمل من القائم بإدخال البيانات الى المدير التنفيذي الأعلى يشتمل عمله على مهام روتينية غير إبتكارية لابد من مراعاتها(DuBrine,1994,pp38-39). ولاشك في أن بعض هذا الخطر ينشأ عن قانون تناقص العوائد بوصفه قانونا عاما للطبيعة. حيث في كل نشاط وضمن ذلك النشاط الإبتكاري وبعد مستوى معين منه تميل التكاليف نحو الإرتفاع بمعدل أكبر من الزيادة الحاصلة في الفاعلية أو العوائد والشكل رقم (6–11) يوضح أن فاعلية النشاط تكون عالية في البداية ومع الإستمرار في الإنفاق على النشاط الإبتكاري تتزايد فاعلية النشاط حتى تصل الى مستوى معين تبدأ فاعلية النشاط بالإرتفاع بمعدل أقل من معدل الزيادة في التكاليف.

الشكل رقم (6-11) : العلاقة بين الفاعلية - التكلفة في النشاط الإبتكاري

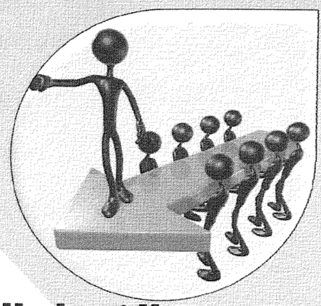


Source: G. Groissi(1990): Promoting Innovation in a Big Business, Long Range Planning, Vol(23).No.(1).Jan, pp41-51.

المصادر

1. خلاصات (1999): مع دقات الساعة، الشركة العربية للإعلام العلمي، العدد 155 حزيران.
2. خلاصات (1999): الرافعة التكنولوجية، الشركة العربية للإعلام العلمي، العدد 160، آب.
3. دراكر، بيتر ف. (1988): التجديد والمقاولة، ترجمة حسين عبد الفتاح، دار الكتاب الأردني عمان.
4. دراكر، بيتر ف. (1994): الإدارة للمستقبل: التسعينات وما بعدها، ترجمة صليب بطرس، الدار الدولية للنشر والتوزيع القاهرة.
5. ليفيت، ثيودور (1994): الإدارة الحديثة، ترجمة د.نيفين غراب، القاهرة: الدار الدولية للنشر والتوزيع.
6. Business Week(1994): Unilever's Global Fight , 4 July, pp40-42.
7. Chandy, R.K. and Tellis,G.J.(2000):The Incumbent's Curse? Incumbency, Size, and Radical Product Innovation, Journal of Marketing, Vol. (24), No. (3), July 2000, pp1-7.
8. Doughery, D. and Handy, C.(1996): Sustained Product Innovation in Large, Academy of Management Journal, Vol.(39), No.(5), 1996, pp1120-1153.
9. DuBrine, Andrew J. (1994):Contemporary Applied Management, Irwin,Burr Ridge,Illinois,pp38-39.
10. Eisenhardt, Kathleen M., and Brown, S.L.(1998),Time Pacing: Competingin Markets That Won't Stand Still, HBR,Vol(76), No.(2),pp59-69.
11. G.Stalk,Jr.,and A.M.Webber: Japan's Dark Side of Time, HBR,Vol (71), No.(4), July-Aug 1993,pp93-102.
12. Imai, Masaaki(1997): Gemba Kaizen: A Commonsense Low-cost Approach to Management, McGraw-Hill Professional,New York.
13. Kaplan, Robert S. and Norton, D. P. (1996): Balanced Scorecard, Harvard Business School Press, Boston.
14. Kiesler, Sara(1986): The Hidden Massages in Computer Networks, HBR,Vol(64), No.(1), Jan-Feb.
15. Kotler, P. et al., (1996): Principles of Marketing, Prentice Hall, London.

16. Kurosawa K.(1990): Roles of the leader's Moral Code and Japanized Confucianism, Productivity Improvement in Japan, in Proceeding of the Seven Productivity Congress, Malaysia.
17. Mckelvey, M. (2000): Evolutionary Innovations, Oxford University Press,pp44-5.
18. Meyer, Christopher (2001): The Second Generation of Speed, HBR, Vol(79),No. April, pp24-25.
19. Mutafelija, Boris and Stromberg, H.(2009): Process Improvement with CMMI® v1.2 and ISO Standards, Taylor & Francis Group, Boca Raton.
20. Nunes, Paul F. and Kambil, A.(2001): Personalization? No Thanks,HBR,Vol. (79), No. (4), April 2001, pp33-34.
21. Pine II, B.Joseph,et al.,(1993):Making Mass Customization Work, HBR,Vol.(71), No.(5), Sep-Oct,pp108-119.
22. Pine II, B. J., et al.(1993): Making Mass Customization Work HBR, Vol (71), No.(5), Sep-Oct.
23. Pisano, G. P. and Wheelwright, S. C.(1995): the New Logic of High-Tech R&D, HBR , Vol(73), No. (5), Sep-Oct, pp93-105.
24. Porter, Michael E. (1990): The Competitive Advantage of Nations, HBR, Vol (68), No. (2), March-April 1990. pp73-93.
25. Romm, Joseph J. (1999): Cool Companies, Island Press, Washington, pp 29-30.
26. Rosegger, G(1995): The Economics of Production and Innovation, Pergamon Press Oxford, p19.
27. Schroeder, R.G.(1989): Operations Management, McGraw- Hill Book Co. New York.
28. Shani, A.B.(Rami) and Lau, J.B. (1996): Behavior in Organizations, Irwin, Chicago.
29. Spear, S. and Bowen, H.Kent(1999): Decoding the DNA of the Toyota Production System, HBR, Vol (77), No.(5), Sep-Oct, pp97-106.
30. Stalk, Jr G..,and A.M.Webber, op cit, p94.
31. Stalke, G. Jr. and Webber, Alan M.(1993): Japan's Dark Side of Time, HBR, Vol (71). No. (4), July-August, pp93-102.
32. Starr, M.K. (1989): Managing Production and Operations Hall, Cliffs, N.J,232.
33. Stringer R.(2000): How to Manage Radical Innovation, California, Management Review, Vol. (42), No. (4), Summer, pp70-88.



الفصل السابع

المخاطر الإبتكارية في بيئة الأعمال المتغيرة

7

الفصل السابع

المخاطرة الإبتكارية في بيئة الأعمال المتغيرة

7-1 - المدخل

إن الإبتكار (Innovation) هو واحد من الأشياء القليلة التي مهما حققنا وقدمنا منه ستكون هناك الحاجة إلى المزيد منه. إنه لن يخضع إلى تناقص المنفعة مهما زاد عدد الإبتكارات أو تزايد عدد المبتكرين. والسؤال الذي يطرح نفسه: لماذا ؟ والإجابة تكمن في أن كل شيء مآله إلى أن يصبح قديما ، ولكن مشكلة القديم أنه يستطيع أن يبقى ويستمر على قيد الحياة حتى يأتي الإبتكار بالجديد ، وهذا الجديد وحده القادر على إزاحته وتحويله إلى متحف الشركة أو الإقتصاد وحتى متحف الحياة.

إن الشركات التي كانت تنتظر عقودا من أجل الإتيان بالفكرة الجديدة وتحويلها أصبحت اليوم تمتلك المختبرات وألمع الباحثين وتتبنى الميزانيات الضخمة من أجل أن يكون الإبتكار عملية نظامية أي من أجل الإنتقال من الإبتكار الذي يأتي بشكل عشوائي أو بالصدفة (By Chance) إلى الإبتكار النظامي (Systematic). وهذا التحول في الشركات هو ما دعا إليه بيتر دراكر (P.Drucker) عندما تحدث عن التخلي المنظم عن القديم - الماضي فإنه يعني بالمقابل الإدخال المنظم للجديد - المستقبل. وفي عصر المعلومات والإدارة القائمة على المعرفة ، فقد بدأ الحديث عن المعرفة بوصفها معلومات مكثفة والإبتكار بوصفه معرفة مكثفة في سياق سلسلة مترابطة تبدأ من البيانات إلى المعلومات ثم إلى المعرفة ومن ثم إلى الإبتكار.

ورغم هذا التطور الكبير الذي أصبحنا نعيشه في سبل الإبتكار الجذري (الإختراق Penetration) أو الجزئية (التحسين Improvement) ، فإن الإبتكار يظل هو النشاط الأكثر مخاطرة. لأنه النشاط الذي يتعامل مع اللاموجود ، اللاقائم، اللامعلوم تماما والغامض في الفكرة وفي التطبيق (الطريقة، المنتج، العملية) مع احتمال عالي وتجارب مشبعة بالفشل والإخفاق والأهم بلغة الأعمال مشبعة بالمخاطرة كلما تقدمت الفكرة الجدية في مراحل التطبيق (الإنتاج)، وانتقلت إلى السوق.

إن كوتلر وزملاءه في التسويق (Marketing 3.0) جعل الإبتكار بمثابة واضع الإتجاه (Trend Setter) وهو الذي ينشئ الميزة التنافسية في حين أن الشركات الجيدة ولكن غير الإبتكارية يمكن ان تنشئ الكفاءة في العمل والشركات الإعتيادية تقوم على المواصفات والمعايير القياسية، في حين الشركات الرديئة هي فإنها تقوم على ما يستحق المتابعة (Kotler, et al.,2010,p163). ولكن هذا الإبتكار نفسه والذي يمكن أن يقدم حسب كوتلر منتجات جديدة للسوق الواسعة (Mass) أو للشريحة السوقية (Niche) يحمل مخاطرة كبيرة في أنواع الفضل عند التطوير لهذه المنتجات او عند الإدخال في السوق. وهذا ما يجعل المخاطرة الإبتكارية هي الأعلى مقارنة بمقارنة بمخاطرة المستثمرين أو أية شركة غير إبتكارية.

2-7- مفهوم المخاطرة وتطوره

إن المخاطرة (Risk) هي من طبيعة الأعمال وإن عالم الأعمال اليوم مشبع بالمخاطر الداخلية (كالمخاطرة التشغيلية) والخارجية (كمخاطرة السوق والإئتمان والسوق). ولهذا لا يمكن أن نجد نمطا من الأعمال (Business) بدون مخاطرة. لأن الأعمال حسب تعريفها هي كل نشاط إقتصادي بهدف الربح يحتمل المخاطرة. وإذا كانت الشركات المحافظة في الماضي تقلل المخاطرة من خلال العمل في مجالات بلا منافسة أو في بيئة مستقرة راكدة، فإن هذا الخيار أصبح أكثر مخاطرة لأن المنافسة في كل مجال ومن منافسين يأتون بكل الأساليب ومن كل البيئات في ظل العولمة، لهذا فإن كل الشركات بما فيها المؤسسات الحكومية أصبحت مهتمة بالمخاطرة وإدارة المخاطرة. فما المخاطرة ؟ وما هي أبعاد التطور التاريخي للمخاطرة وكيف يمكن التعامل مع المخاطرة في ظل بيئة سريعة التغير ؟ وأخيرا ما العلاقة بين المخاطرة والإبتكار ؟

إن المخاطرة هي السمة الأكثر ظهورا في الأعمال ويمكن تعريفها بأنها عدم التأكد من النتيجة (www.hm.treasury.gov.uk). كما تعرف بأنها احتمال التهديد الذي يولد الضرر وينتج تأثير على الأعمال (Harris2006,p1). كما تعرف بأنها إمكانية الخطأ (www.tbs-set.gc.ca) أوالتعرض للمصادفة (Paxson and D.Wood, 1998, p306). كما عرفها المعهد الكندي للمحاسبين القانونيين (CICA) بأنها

إمكانية معاناة فرد أو أكثر أومنظمة أو أكثر من عواقب مختلفة جرّاء ظروف وأحداث معينة. في حين عرفتها منظمة الآيزو (ISO) بأنها توافقية احتمال حادثة ما وعواقبها. ومن هه التعريفات يمكن أن نلاحظ ما يأتي:

1- لا مخاطرة مع التأكد ولا أعمال بدون مخاطرة.

2- إن المخاطرة احتمالية عادة وتقترن بالتهديد، بالرر والنتائج والعواقب غير المرغوبة.

3- إن مصادر ومجالات المخاطرة متنوعة وعديدة مما يجعل إمكانية السيطرة عليها مستحيلة.

4- إن المخاطر الخارجية أصبحت أكثر أهمية من المخاطر الداخلية في الشركات.

5- إن التغيرات في البيئة وفي الصناعة هي الأكثر خطورة على أعمال الشركة الكلية.

أولا: تطور طرق التحليل

إن النظرة إلى المخاطرة في الماضي اتسمت بأنها تعبير عن مخاوف من ظروف غير مواتية على طريقة (تجري الرياح)، وكانت الطريقة المعتمدة في تقييم المخاطرة تعتمد على الحدس والخبرة الذاتية. وقد كانت هذه الطرق النوعية مقبولة في ظل محدودية التجارب والظروف السائدة. ولكن هذه الطرق كانت دائما ليست كافية وإذا ما كانت هذه الطرق في الماضي مقبولة لعدم وجود بدائل، فإنها أصبحت موضع انتقاد كبير مع تطور المعرفة العلمية، ويمكن أن نحدد ثلاثة مراحل لهذا التطور خلال الفترة الماضية هي:

أ. الإتجاه العلمي التقليدي

وهذا الإتجاه ساد النصف الثاني من القرن التاسع عشر وبلغ ذروته عند نهايته، ويقوم هذا الإتجاه على جانبين أساسيين: إن العلم هو لغة الأرقام التي تعبر بدقة عن الظاهرة العلمية، وإن المخاطرة (Risk) وعدم التأكد (Uncertainty) هي نقص في العلم. لهذا فإن عدم التأكد هو الحالة غير العلمية التي يجب تطوير العلم لتحويله إلى حالة التأكد (العلمية). وبالتالي فإن التأكد هو الحالة المثالية للعلم. ولقد عبر وليم تومبسون (W.Thomson) الفيزيائي والرياضي الإستكلندي أواخر القرن التاسع عشر عن ذلك بالتأكيد على "إن المعرفة التي لا يمكن التعبير عنها بأرقام معرفة هزيلة غير

ملائمة ". وإن التقدم نحو حالة العلم لن يكون أبدا مسألة ربما. ومع أن الحياة لا يمكن تخيلها بدون المخاطرة وعدم التأكد فإن التطور اللاحق قد كشف نقاط ضعف جدية في هذا الإتجاه (Klir,2006,pp2-5).

ب. الإتجاه الإحصائي القائم على الإحتمالات

إن الكثير من الفيزيائيين الذين كانوا يسترشدون بقوانين نيوتن الدقيقة وجدوا أنها غير قابلة للإستخدام في الممارسة بما يساعد على التعامل مع التعقيدات الدقيقة للظاهر والمشكلات. لهذا فهم كانوا بحاجة إلى مدخل آخر مختلف. وهذا ما تم مع بداية القرن العشرين بتطوير الطرق الإحصائية (Statistic Methods) التي استخدمت في تصميم الشبكات الهاتفية كبيرة الحجم والمعولية الهندسية ومشكلات الأعمال.

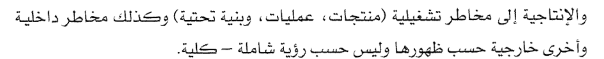
ومع أن الأرقام ظلت مهمة إلا أنها مع الطرق الإحصائية لم تعد أرقاما نهائية مؤكدة وإنما نسب احتمالية. وكان هذا سببا قويا في تطور العلم بوتيرة سريعة. ولكن هذا التطور الكبير أظهر أن حدود التطبيق الإحصائي كانت ضيقة من جهة وأن تطور العلم كان ينقل الإهتمامات العلمية إلى مديات بالغة التعقيد أو ما يسمى بالتعقيد غير المنظم (Disorganized Complex) من جهة أخرى.

ج. المفهوم الواسع للمخاطرة وعدم التأكد

في منتصف القرن العشرين ومع تطور إمكانات الحوسبة أصبح واضحا أن هذه الإمكانات أصبحت تتجاوز الحدود الضيقة للنظرية الإحتمالية إلى المفهوم الواسع لعدم التأكد والنظريات الرياضية القادرة على التعامل مع النظم الكبيرة التي تضم مختلف النظم. وإن عدم التأكد القبلي (Prior U.) ومن ثم عدم التأكد البعدي (Post U.) (كما في النظرية البايزية Bayesian Theory) يمثلان الأساسي في معنى المعلومات القائمة على عدم التأكد.

ثانيا: التطور في مجال المعالجة

إن إدارة المخاطرة كانت وقبل كل شيء مجالا فنيا يقوم على تحديد المخاطر المالية، مخاطر معولية الآلات وغيرها، ومن ثم تكميمها باستخام الطرق الإحصائية والرياضية الملائمة. ولكن هذا الإتجاه الذي ساد في الماضي قد أدى إلى تجزئة المخاطر حسب المجالات (مالية، إنتاجية، تسويقية) والمالية إلى مخاطر (إئتمان وسيولة وسوق)



والإنتاجية إلى مخاطر تشغيلية (منتجات، عمليات، وبنية تحتية) وكذلك مخاطر داخلية وأخرى خارجية حسب ظهورها وليس حسب رؤية شاملة – كلية.

ولعل التطور الكبير الذي حدث خلال العقدين الماضيين قد تمثل في إنتقال إدارة المخاطر من الوظيفة فنية إلى الوظيفة الاستراتيجية، ومن المجال الجزئي القابل للتكميم إلى إدارة المخاطر المتكاملة (Integrated Risk Management)، وإدارة مخاطر المشروع (Enterprise Risk Management) فلأن الشركة واحدة فمن الأجدى أن تكون لديها رؤية واحدة واستراتيجية واحدة للتعامل مع كل المخاطر من خلال ما يسميه كروهي وزملاؤه بإدارة الخطر المتكاملة (www.ewrm-integraterisk2.com). وكان من نتائج هذا التطور هو أن التأكيد المتزايد على أن المدخل التجزيئي (Fragmented A.) للمخاطرة يصبح أكثر خطورة على الشركات التي تواجه مخاطر تهدد وجودها الكلي[4]. مما يتطلب مدخلا كليا للمخاطرة وكيفية التعامل معها ومن تلك المخاطر بالتأكيد المخاطرة الإبتكارية.

3-7- الإبتكار في بيئة الأعمال المتغيرة

في الإدارة كما في الإقتصاد كيفما يكون الإبتكار تكون المخاطرة، فالإبتكار الجذري الذي يعمل من أجل التوصل إلى الجديد الذي لا نظير له، هو الذي يقترن بالمخاطرة الأقصى. وكلما انخفض المدى الإبتكاري (الطموح الإبتكاري) سواء كان في جذرية الفكرة (مشروعات العلم الكبير Big Science) أو في المدى الزمني المستهدف لتأثير الإبتكار (مشروع الإستراتيجية أكثر خطرا من البرنامج التشغيلي)، كان ذلك سببا في تدني مستوى المخاطرة.

أن الإبتكار كما عرضنا له في الفصل الرابع يعني وفق تعريف شائع ومتداول بأنه التوصل إلى ما هو جديد، إلا أن هذا التعريف عام وشامل مما يفقده القدرة على تحديد ما هو مطلوب للفهم والتطبيق. فالجديد قد يكون فكرة جديدة، أو مفهوم جديد. ولدى جوزف شومبيتر الجديد خمسة أنواع:منتج جديد, عملية جديدة, طريقة جديدة، فتح سوق جديد، مصدر جديد لتجهيز المواد الاولية (J.Schumpeter, 1911, 1934).ولا بد أن نشير إلى أن إبداع الفكرة الجديدة والمفهوم الجديد إلا أنهما لأغراض بيئة الأعمال واستخداماتها لا يكونان كافيين إذ لا بد من التطبيق الجديد في منتج

جديد أو عملية جديدة. لهذا فإن الإبتكار هو التوصل إلى ما هو جديد بصيغة التطور المنظم والتطبيق العملي لفكرة جديدة (توم بيترز1995، صص343 وما بعدها). مما يعني أن الإبتكار لا يقف عند عتبة الفكرة الجديدة وإنما يعبرها إلى التطبيق العملي في تحقيق الشركة لأهدافها في السوق.

وقد عرّفنا الإبتكار بأنهقدرة الشركة على التوصل إلى ما هو جديد (عملية جديدة أو منتج جديديضيف قيمة أكبر وأسرع من المنافسين في السوق. وهذا التعريف يعني أن تكون الشركة الإبتكارية هي الأولى بالمقارنة مع المنافسين في التوصل الى الفكرة الجديدة أو المفهوم الجديد, أو الأولى في التوصل إلى المنتج الجديد، أو الأولى في الوصول الى السوق.

ويمكن أن نلاحظ أن هذا التعريف أنه يتسم بالمخاطرة العالية في التفوق على المنافسين في سرعة التوصل إلى الفكرة، المنتج، والسوق. كما أن هذه المخاطرة تأخذ التزايد مع تقدم عملية الإبتكار من الفكرة إلى المنتج لتبلغ المخاطرة ذرويتها عند تقديمها للسوق لأن هناك إحتمال أن لا ينجح المنتج الجيد في السوق لأسباب كثيرة إقتصادية (التكلفة والسعر العاليين، تدني قيمة المنتج في العلاقة غير المتوازنة بين التكلفة والمنافع، والإبتكار الزائف لأنه لا يقدم شيئا حقيقيا) أو إجتماعية (التعارض مع القيم السائدة) أو بيئية (إستخدام موارد وظاقة أكثر، يترافق مع تلوث أكبر، أو يتطلب مواد بطيئة التحلل...إلخ).

للإبتكار مدخلان أساسيان هما: الإختراق (الإبتكار الجذري) والتحسين (الإبتكار الجزئي)، والإبتكار في المدخل الحديث وفي سياسات الشركات لم يعد بالضرورة يعتمد على الإبتكار الجذري او الاختراق. حيث أن الاختراق (Penetration) يمثل وثبة إستراتيجية كبيرة تنتقل بالمعرفة على صعيد البحث والمنتجات في السوق إلى مستوى نوعي جديد بحيث يجعل استثمارات ضخمة ومعامل وخطوطا إنتاجية ومنتجات كثيرة خارج الإستخدام. والمثال الجلي على الإختراق هو إبتكار الترانزيستور الذي حل محل الأنابيب المفرغة (Vacuum Tubes) وليحل الراديو الصغير محل الأصناف الكبيرة الحجم.

وفي مقابل يكون التحسين (Improvement) الذي يمثل الإبتكار التدريجي أو الجزئي. وخلاف الإبتكارالجذري فإن التحسين يكون بإضافات صغيرة وتعديلات

جزئية للاستجابة الأفضل لحاجات السوق والزبائن مما يساهم في إيجاد وتحسين الميزة التنافسية. ومع أن الإبتكار الجذري يعتبر مصدرا عظيما للميزة التنافسية إلا أن ذلك في بيئة الأعمال يعتبر نادرا، ويتطلب غستثمارات كبيرة ويتحمل مخاطرة عالية جدا. كما أن مصادر تحقيقه محدودة ولا يتحقق إلا في فترات طويلة متباعدة ويتسم بالإنقطاع ويتطلب استثمارات كبيرة في المهارات والمعرفة والمختبرات والمصانع الطليعية (Pilot Factories) والبرامج والمشروعات الضخمة ذات النتائج الكبيرة في مجالها. وهذا خلاف الإبتكار – التحسين الذي يكون مستمرا وبمشاركة جميع العاملين ولا يتطلب إستثمارات كبيرة.

وهذه البرامج والمشروعات عادة ما تكون بعيدة عن السوق مما يجعلها بحاجة إلى التكييف والتغيير في تكنولوجيا التشغيل (Process Technology) وتعديلات كثيرة في التنظيم الداخلي والنظم والمهارات وبرامج الإنتاج والتسويق والعلاقة بالموردين والموزعين. إن كثيرا من هذه العوامل يؤثر تأثيرا سلبيا الى حد إفشال البرامج الإبتكارية الناجحة. ولقد أشارت إحدى الدراسات الى أن عقارا مهما لعلاج الالتهابات تم التوصل إليه ولكنه فشل بسبب عدم الاهتمام بتقنية التشغيل مما أعاق الانتقال السريع الى مرحلة الإنتاج (Pisano and Wheelwright,1995,p93). وفي كل مرحلة من هذه المراحل يكون تطور الفكرة الجديدة إلى منتج جديد محفوفا بعدم التأكد والفشل ولقد أشارت إحدى الدراسات إلى أن من بين (58) فكرة إبتكارية جديدة بقي (12) فكرة بعد عملية التقييم الأولى والغربلة ليبقى منها (7) فقط بعد تقييمها في ضوء تحليل الأعمال، و(3) منها بعد عملية التطوير، (2) منها بعد الاختبارات، ليخرج بعد كل ذلك منتج واحد يتسم بالنجاح التجاريفي السوق (Schroeder, 1995, p93). ولا بد من التأكيد على أن الشركات في استراتيجياتها وسياساتها ليست واحدة في التعامل مع الإبتكار، فإذا كان القلdg من الشركات هي التي تتبنى الإبتكار الجذري، فإن القسم الأكبر من الشركات لتجنب المخاطرة العالية في الإبتكار الجذري تتبنى مدخل التحسينات أو الإبتكار الجزئي. ولازالت شركات كثيرة أيضا بعيدة عن الإبتكار بأنواعه وتعمل في إطار تقليدي ومحلي. وهذا ما سنوضحه في الفقرة التالية حول أنواع الشركات بالعلاقة مع الإبتكار.

7-4- أنماط الشركات حسب الإبتكار

إن الشركات ليست متماثلة في قدرتها الإبتكارية وهي ليست كذلك حتى في قدرتها على أن تكون تابعا إبتكاريا يستطيع أن يدخل بسرعة الى سوق المنتج الجديد عقب إدخاله من قبل الشركة التي تمثل الإبتكاري – القائد أو ما يسمى القائم بالحركة الأولى (First Mover). لتأتي بعدها الشركات الأخرى التي تكون من نمط الشركات المقلدة بطريقة إستنساخية. وكما أشرنا في الفصل الرابع فإن هناك أربعة أنماط من الشركات مع خصائص أساسية مختارة لكل منها بالعلاقة مع الإبتكار والسوق في السلسلة المستمرة التي تمتد النهايتين القصوتين، يمثل الأولى النمط الإبتكاري- القائد من الشركات ثم نمط المقلد الإبتكاري ، ثم المقلد الإستنساخي ليقف النمط الرابع عند النهاية القصوى الأخرى والمتمثل بالنمط غير المتكيف من الشركات (نمط الخروج من سوق المنتج). أن الشركات في المدخل القائم على ثقافة الشركة يقدم تفسير معقولا للتساؤل: لماذا تختلف الشركات في معدلات الإبتكار رغم أنها قد تعمل في نفس البيئة وتستخدم نفس التكنولوجيا وأنظمة طرق العمل ؟والإجابة أنها ثقافة الشركة القائمة على الإبتكار وتتقبل المخاطرة وتسعى التغيير والثقافة المحافظة التي تنفر من الجديد وتتجنب المخاطرة وتتخوف من التغيير (أنظر الإطار 1).

الإطار (1): لمدخل القائم على الثقافة

إن الكثير من البرامج الخاصة بالتغيير مثل (TQM) وإعادة الهندسة ، الإبتكار والتحسين المستمر والتوريد الجديد.. الخ ، تكون الثقافة هي السبب الرئيسي للنجاح أو الفشل فيها. أن الثقافة حسب تسشين (Schein) تتكون من ثلاثة مستويات:

1 - الصنعيات (Artifacts): وهي المستوى الأعلى من وعي وتجسيد الثقافة والذي يظهر في الرموز الظاهرة والمنظورة لتمثيل المستويات الأعمق من الثقافة كالقيم والإفتراضات الأساسية. وهي تتمثل في السلوكيات الملاحظة لأفراد الشركة. كم تظهر وبشكل أساسي في الهياكل والأنظمة الإجراءات والقواعد والجوانب المادية الشركة. في شركة (Nordstrom) فإن الشركة تشجع على دفع العمولات للعاملين من أجل ربط الجهد بالتعويض، توفير القرطاسية لأفراد البيع لتدوين الملاحظات عن الزبائن، توجه أفراد البيع من أجل من أن يكون لديهم فهما أفضل للزبائن.

2- القيم والمعايير (Values and Norms): والتي يسميها إدجار ستشين(E.Schien) بالتبريرات المتباناة (Espoused Justifications). والقيم تبلغ الأفراد عما هو مهم في الشركة وما يجب أن يحظى بالإهتمام، في حين أن المعايير هي التي توجه الأفراد كيف يتعاملون مع الحالات الخاصة التي يواجهونها. في نوردستروم (Nordstrom) يتم التأكيد على قيم خدمة الزبون، كما يتم التأكيد على معايير مثل أن ملائم ومقبول الذهاب لميل إضافي للإيفاء بمطالب الزبون، وليس ملائم ومقبول ان يتعامل أحد العاملين مع زبون عامل آخر.

3- الإفتراضات الأساسية (Basic Assumptions): والتي يسميها ستشين بالمصدر الأخير لقيم النشاط، وهي تقع عند المستوى الأعمق من وعي الثقافة. وهذه الإفتراضات تؤخذ كمسلمات في عمل الثقافة وكيفية حل المشكلات. أنها تبلغ الأفراد كيف يتصورون ويفكرون ويشعرون حيال الأشياء. أنها غير قابلة للمناقشة فيما يتعلق بالبيئة والطبيعة البشرية والنشاط والعلاقات البشرية. فمثلا في نورد ستروم فأن من الأخلاقي أن تعامل الأفراد بكرامة وان تعامل الزبائن بخدمة غير إعتيادية لكي يصبحوا أكثر ولاء ويعاودوا الشراء والتسوق بمرات أكثر.(pp502-503)

أن ثقافة الشركة رغم نها كل مركب من هذه المكونات إلا أنها تتسم في جزئها الأعلى(الصنعيات) بالأبعاد المادية والموضوعية، في حين تقترن في جزئها الأعمق السفلي بالأبعاد الذاتية. وفي هذا الجزء الاخير بالتحديد تكمن ثقافة الإبتكار التي تتجسد في القيم والمشاعر ولاإقترضات المتقاسمة بين الأفراد في الشركة حيال الإبتكار والتغيير وكل ما هو جديد. أن الشركات معنية ان توجد ثقافتها القائمة على الإبتكار وقبول المخاطرة والسعي المستمر للتغيير بما يجعل الإبتكار طريقة حياة وسلوكا معتادا في الشركة كما يجعل المخاطرة مسألة من طبيعة العمل في الشركة وليس حالة إستثنائية.

Source: Schein, Edgar H.(2004):Organizational Culture and Leadership, Jossey-Bass, San Francisco,p26.

- T.G. Cumming and C.G. Worley(2001): Organization Development and Change, South-Western College Publishing, Australia.

أن الشركات الإبتكارية هي الشركات التي لا تتمتع فقط بمعدل إبتكار عال للمنتجات والعمليات الجديدة، وإنما أيضا بثقافة محفزة للإبتكار وقبول الفشل وتحمل المخاطرة وقبول الجديد على أنه أمر مألوف في شركة قائمة على الإبتكار وتعمل في سوق سريعة التغير. وخلاف ذلك الشركات التي تصنف ضمن الشركات المحافظة تميل إلى تكرار منتجاتها وعملياتها لفترات طويلة وتكون ليها ثقافة غير صحية تتجنب التغيير وتتطير من الفشل الذي تجده تجربة لا مبرر لها في حياة الشركة وتتجنب المخاطرة وتنفر منهاكما يكون لديها مخاوف كثيرة من الجديد.

5-7- إدارة المخاطرة والإبتكار

إدارة المخاطرة والإبتكار

أن المخاطر تحيط في الشركات من كل جانب خاصة في بيئة الأعمال التنافسية حيث المنافس هو الخصم الذكي الذي يسعى لتحقيق زيادة حصته السوقية على حساب الحصص السوقية للمنافسينالآخيرين في مباراة المجموع الصفري التي تشير إلى أن كسب المنافس يعني هو هزيمة لمنافس آخر أو أكثر. كما أن سرعة التغير في البيئة الخارجية العامة أو في أصحاب المصالح خارج الشركة (البيئة الخارجية الخاصة) يجعل المخاطر سريعة التشكل والحدوث بشكل غير مسبوق في شركات الأعمال.

ولعل هذا ما جعل الشركات تنشئ إدارة متخصصة لهذا لاغرض هي إدارة المخاطرة (Risk Management). لتضطع بمهام تحديد المخاطر وتوجيه الشركة لغتخاذ ما يلزم من سياسات إجراءات لمواجهة هذه المخاطر بما يحقق خفض وتهدئة المخاطر وما ينجم عنها من تهديدات من جهة وتحويلها هذه المخاطر إلى فرص ونتائج إيجابية.

ويمكن تعريف إدارة المخاطرة حسب دليل الآيزو لإدارةالمخاطر (ISO Guide 73) بأنها مجموعة الأنشطة النسقة لتويجة ورقابة الشركة فيما يتعلق بالمخاطر التي تواجهها (Cited in: Hopkin,2010,p37). كما عرفها معهد إدارة المخاطر (IRM) البريطانيبأنها ذلك القسم المركزي من الإدارة الأستراتيجية للشركة الذي يهتم بالمخاطر المترافقة مع أنشطتها بهدف تحقيق وإستدامة المنافع من كل نشاط وف يأنطشة محفظتها (IRM,2002,p2). ويلاحظ من هذا التعريف أنه يركز على البعد الأستراتيجي من حيث أن هناك مجموعة من المخاطر تصنف ضمن المخاطر الأستراتيجية والتي حددها معهد إدارة المخاطر بالمنافسة، تغير الزبائن، وطلب الزبائن (IRM,2002,p3).

ولإدارة المخاطر كإدارة وظيفية موجهة للتعامل مع المخاطر التي تواجهها الشركة، أهداف عديدة يمكن تحديدها بالآتي (Loader, 2006, pp25-26):

1- تحديد ما هي المخاطر التي تواجهها.

2- معرفة تكرار ظهور المخاطرة.

3- فهم كيفية واين تكون المخاطرة مؤثرة.

4- قياس أثر المخاطرة.

5- إدخال وسائل الرقابة لإدارة الخطر ضمن المتطلبات القانونية وقدرات وسياسات الأعمال.

ولاشك في أن هذه الإدارة تواجه مشكلة كبيرة تتمثل تنوع المخاطر وإتساع آثارها على الشركة وسياساتها وأنشطتها. المخاطر الكثيرة في شركات وقطاع الأعمال ويمكن تحديدها بالآتي:

1- مخاطرة السوق (Market Risk): وهي المخاطرة المتعلقة بالتأثيرات السلبية الناجمة عن التغيرات في السوق وظروفه. وتضم مخاطرة السوق أنواع عديدة منها (Loader, 2006, pp26 and post):

أ- التغير في أسعار الفائدة تسمى مخاطرة سعر الفائدة.

ب- مخاطرة التغير في أسعار الصرف الأجنبية.

ج- مخاطرة التغير في القيمة السوقية والإستثمارات.

2- المخاطرة الإئتمانية (Credit Risk): وهي مخاطرة إخفاق الزبون في إتمام الصفقة حسب فترات العقد مما ينتج خسارة للشركة.

3- المخاطرة التشغيلية (Operational Risk): وهي المخاطرة المترافقة مع الخطأ البشري أو إخفاق النظام أو عدم ملاءمة الاجراءات ووسائل الرقابة خلال صفقات الأعمال. والمخاطرة التشغيلية تضم عددا من المخاطر المتنوعة منها: مخاطرة الموارد البشرية، مخاطرة التسوية، السيولة، المخاطرة المالية، مخاطرة النظام / التكنولوجيا، المخاطرة القانونية، مخاطرة اللوائح وقواعد السلوك، ومخاطرة السمعة.

4- أنواع أخرى من المخاطر منها:

أ- المخاطر غير الحميدة (Malicious Risk): وهي المخاطر المتعلقة بالنصب والإحتيال وفي البيئة الإلكترونية هناك ما يقوم به المخترقون (Hackers).

ب- مخاطرة البلد (Country Risk): إن الإستثمار الدولي والمحافظ التجارية تنشئ فرصا جيدة للأعمال والربح فيها، ولكن مثل هذه الأسواق الناشئة تواجه مخاطر منها: مخاطرة السوق المفتوحة للمضاربة، النشاط التجاري سريع التغير (المتطاير)، السوق غير الفعال، نقص أو الجودة الرديئة للمعلومات، الخداع، ونقص السيولة.. الخ.

ج. مخاطرة الإبتكار: وهي المخاطرة الناجمة عن الإستثمار في شمروعات البحث والتطوير والتي تتزايد في الشركات الحديثة والتي تتنافس على أساس لامنتجات والخدمات الجديدة. ولعل المضمون الأساسي لهذه المخاطرة هو ان الإبتكار هو بحث في المجهول مما يضاعف من إحتمالية عدم التوصل إلى فكرة جديدة ومن ثم إلى منتج جديد، وفيما بعد إلى منتج ناجح في السوق.

أن المخاطرة تتسم بالطبيعة الثنائية (Duality) فهي تحمل قدرا من التهديد (الأخبار السيئة) كما أنها قد تؤدي عند تحول المخاطرة فرصة تحمل النتائج الإيجابية (الأخبار الطيبة) فهي تمثل أزمة جراء ما تحمل من إحتمال الضرر وتكلفة ونتيجة سلبية، كما أنها في نفس الوقت تمثل فرصة للتحسين وتحقيق العوائد الموقعة. أن المخاطرة في المفهوم السلبي تركز على التكلفة حيث النتيجة السلبية هي التكلفة او الضرر مضروب في إحتمال حدوثها في حين أن المخاطرة في الجانب الإيجابي يمكن أن يوسع هذا المفهوم بالتركيز على العوائد (او الأرباح) حيث النتيجة الإيحابية هي العوائد مضروبة في إجتمال ظهورها والطبيعة الثنائية للمخاطرة تظهر بشكل كبير في الإبتكار. حيث أن العمل في مشروع إبتكاري هو تعامل مع المجهول (Unknown) الذي يتسم بالمخاطرة العالية. وإن المخاطرة تتزايد بطريقة أسية كلما كان المشروع الإبتكاري طموحا ويعمل من أجل تحقيق إبتكارا جذريا.

كما إن الطبيعة الثنائية للأشياء والمفاهيم ليست بعيدة عن الإبتكار. فرغم أن الإبتكار هو مصدر التجدد في الأشياء والمفاهيم ومعجل للنمو والأعمال والأرباح في الشركات، فإنه في نفس الوقت سبب قوي لكثير من حالات الفشل والإضطراب والخسائر في الشركة. لهذا فإن قصص النجاح في الإبتكار التي نراها في سبيل المنتجات الجديدة في السوق لا يتفوق عليها إلا قصص الفشل في مشروعات البحث والتطور التي لم تصل إلى شيء في مختبرات وورش ومصانع الشركات. وإذا كانت الأعمال بطبيعتها تتسم بروح المقاولة (Spirit of Entrepreneurship) في تحمل المخاطرة، فإن الإبتكار هو النموذج الأكثر إثارة وتعرضا للمخاطرة في الأعمال. وهذا بقدر ما يجعل الإبتكار إستكشافا عظيما لفرص الأعمال والمنتجات والتكنولوجيا والأسواق الجديدة، فإنه أيضا وربما بقدر أكبر إرتيادا لمجاهيل محفوظة بالفشل ولمجالات لا أبعاد لها ولفرص قد لا تكون موجودة أصلا. وثمة مشكلات ومخاطر تواجه الإبتكار، ولقد أشار دوكيرتي وهاندي (Dougherty and Handy) الى من المشكلات التي تترافق مع الإبتكار: المشكلات التي تؤثر علىمستوى مشروع بالإبتكار (مثل مركز المنتج الأستراتيجي، تطوير الإنتاج، التسويق، المبيعات، وإدارة العلاقات الخارجية.. إلخ)، والمشكلات التي تؤثر على السياق التنظيمي (مثل التأثير على هياكل وأستراتيجيات الشركة، والممارسات الحالية في الشركة) (Shani and Lau, 1996,pM15-10).

ولا بد من التأكيد على إن عدم التأكد (Uncertainty) هو السمة المحددة والأكثر بروزا في الإبتكارات. وظروف عدم التأكد خلافا لظروف المخاطرة تكون كل البدائل ممكنة في المستقبل فلا أرجحية ولا إحتمالية في الظهور مع عدم التأكد حول ما سيكون. وهذا هو النشاط الإبتكاري والإستثمار فيه: يأتي أو لا يأتي وعلى المبتكر أو الشركة الإبتكارية أن تتحمل النتائج.

وهذا خلاف لظروف المخاطرة حيث هناك إحتمالات لظهور الحالات الطبيعية والبدائل على الأقل إعتمادا على الخبرة التقديرية أو إستنادا إلى البيانات التأريخية أو الحالات السابقة القابلة للمقارنة، وهذا مال لا يمكن فعله مع الإبتكار لأن كل إبتكار هو فريد في ذاته وجديده غير معروف تماما.

ولقد حدد فريمان (C.Freeman) ثلاث فئات عريضة لعدم التأكد الذي يترافق مع النشاط الإبتكاري وهي(Freeman,1974,p226):

1- عدم تأكد الأعمال العامة (General Business): وينطبق على كل القرارات ذات العلاقة بالمستقبل بالمدى الذي تتأثر فيه بالعوامل البيئية السياسية، القانونية، الإقتصادية.. إلخ. وحيث أن الإبتكارات تتعلق بفترة أطول من قرارات الإستثمار الأخرى، فإنه يكون ذا عدم تأكد أكبر.

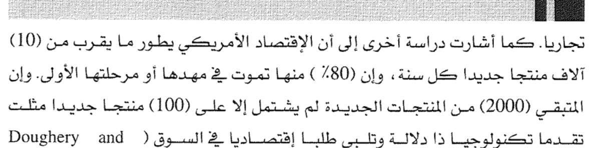
2- عدم تأكد السوق (Market Uncertainty): ويشير إلى المدى الذي عنده الإبتكار سيكون ناجحا تجاريا بالنسبة لمواصفة المنتج المعطاة.

3- عدم التأكد الفني (Technology Uncertainty) يشير إلى المواصفات القياسية لأداء التكنولوجيا الجديدة أو المنتج الجديد في ظل الظروف التشغيلية المختلفة.

والواقع أن درجة عدم التأكد تزداد كلما إتجهنا نحو البحث الأساسي وإبتكار الفكرة الأساسية الجذرية (الإختراق الأساسي)، ليأتي بعدها إبتكارات المنتج الجذرية، وتخفض درجة عدم التأكد كلما إتجهنا نحو التحسينات الفنية والسوقية. وهذا ما يجعل بالتأكيد للإبتكار الجذري مخاطر عديدة يمكن أن نجملها بالآتي:

أولا: الإحتمال العالي بالفشل

إن الفشل هو الأكثر بروزا في النشاط الإبتكاري ليس فقط لعدم التأكد من التوصل إلى الفكرة الجديدة، وليس فقط لأن الفكرة الجديدة حتى عند التوصل إليها قد لا تكون ممكنة التحول إلى منتج بسبب كونها أكثر طموحا من الإمكانات التكنولوجية والفنية أو الإنتاجية أو المالية للشركة، وإنما أيضا لأن المنتج الجديد قد لا يتلاءم مع سوق الأعمال ولا ينال نجاحا تجاريا في السوق. فالإبتكار هو الأعمال الخطرة والفشل هو العامل المشترك. والأمثلة كثيرة عن إحتمالات الفشل العالية في الإبتكار، ففي دراسة شملت (120) شركة أمريكية وجد أنه على الأقل (50٪) وغالبا (60٪) من مشروعات البحث والتطوير (R&D) لم تؤدي إلى منتجات وعمليات يمكن تسويقها تجاريا. وفي دراسة أخرى أجريت على خمسين شركة ظهر فيها أن (50٪) من النفقات على تطوير المنتجات الجديدة كانت على منتجات لم تثبت نجاحها



تجاريا. كما أشارت دراسة أخرى إلى أن الإقتصاد الأمريكي يطور ما يقرب من (10) آلاف منتجا جديدا كل سنة، وإن (80٪) منها تموت في مهدها أو مرحلتها الأولى. وإن المتبقي (2000) من المنتجات الجديدة لم يشتمل إلا على (100) منتجا جديدا مثلت تقدما تكنولوجيا ذا دلالة وتلبي طلبا إقتصاديا في السوق (Doughery and Handy,1996,p1120).

ثانيا: التكلفة العالية

إن الإبتكار الجذري يتطلب إستثمارات كبيرة في مراحله المختلفة. فلقد أنفقت شركة (Tale & Lyle) بحدود (150) مليون جنيه لتطوير بديل السكر الجديد. وإن الشركات الصيدلانية تنفق ما بين (100-150) مليون جنيه لتطوير عقار جديد. بينما مشروع الجامبو الفائقة (Super Jumbo) يكلف بلايين الجنيهات. مما يعني أن الشركات يمكن أن تتعرض للمخاطرة العالية جراء التكاليف الضخمة التي يتطلبها الإبتكار في ظروف عدم التأكد العالية أو إحتمالات الفشل الكبيرة.

ثالثا: الفترة الزمنية الطويلة

إن الإبتكار إستثمار يتطلب وقتا طويلا. فقد تستمر دورة الإبتكار وتطوير المنتج الجديد عدة سنوات وأحيانا تصل إلى عقدين من الزمن، رغم أن الشركات تبذل جهودا كبيرة من أجل تقليص وقت دورة الإبتكار. إن شركة بوينج تقوم بإصدار نسخة معدلة من طائراتها كل خمسة سنوات. وإن شركة إنتل (Intel) تصدر نسخة جديدة من معالجاتها المصغرة كل سنة وبضعة أشهرها مثل (286) ثم (386) و (486) ثم بنتيوم، بنتيوم برو، بنتيوم – 2، بنتيوم– 3، وأخيرا بنتيوم – 4 (خلاصات، 1999، ص2). والواقع أن المنافسة القائمة على الزمن، ترى في الزمن هو العامل الوحيد الذي لا يمكن تعويضه، لذا فأن الإبتكار الجذري الذي يتطلب وقتا طويلا يصبح ذا مخاطرة عالية أكثر من ذي قبل. لهذا كله فإن ضغط الزمن يصبح هو العامل الأكثر حرجا في أنشطة الأعمال بشكل خاص في الإبتكار الذي نشاطه عادة ما يتطلب وقتا أطول.

رابعا : التأخيرات غير المتوقعة

إن مشروعات الإبتكار لا تتسم فقط بصعوبة التنبؤ بالنتائج وإنما أيضا بالتأخيرات غير المتوقعة، وفي حالات كثيرة تتطلب توظيف موارد أكبر بكثير من الموازنة المتوقعة. وإن بعض المشروعات تنفتح في التأخير وفي طلب موارد إضافية، وقد تجد الشركة نفسها أمام ما دفعت في المشروع من جهود وإستثمارات مضطرة على إستمرار فيها رغم التأخير. إن نفق سكك حديد سويكان (Soikan Rail Tunnel) الذي يربط جزيرة هوكايدو بالأرض اليابانية أكمل في أربع عشرة سنة عام (1994) متأخرا لأكثر من سنة ومكلفا عشرة بلايين باوند وهذا يمثل ضعف المبلغ المتوقع (4.8) بليون باوند (Kotler et al.,1996,p515).

خامسا : مشكلة التقليد

إن المقلدين لا يجعلون فترة حياة المنتج الجديد والعملية الجديدة قصيرة حسب لأنهم يصلون إلى نفس المنتج أو العملية، وإنما بسبب تزايد عدد الذين يقومون بالتقليد، والقدرات العالية لبعضهم يجعل المقلد - التابع مصدر تهديد حقيقي لأن يحتل مركز القائد - الإبتكاري. فإذا كان التقليد الإستنساخي (المرخص او غير المرخص) يمكن أن يتقاسم الحصة السوقية، فإن التقليد الإبتكاري (الذي يأتي بالتحسينات على المنتج المقلد الأصلي) قد يستولي على الحصة السوقية مما يعرض المنتج الجديد (الإبتكار) للخطر القادم من المقلدين الخلاقين.

سادسا : الإبتكار الوحيد

إن الكثير من الشركات يميل إلى الإعتماد على الإبتكار الناجح الوحيد الذي تحقق فيه نتائج إستباقية (على المنافسين) وتكسب أرباحا كبيرة. وبدلا من أن يكون ذلك دافعا قويا وإشارة واضحة على أهمية الإبتكار ومواصلته، فإن هذه الشركات تميل إلى الإعتياش من إبتكارها السابق من خلال نقل مركز الثقل من الإهتمام بالإبتكار إلى الإهتمام بالتسويق لإبتكارها السابق. وسرعان ما يظهر المنافسون بإبتكاراتهم الموازية المتفوقة. لهذا نجد تزايد التأكيد على إبتكار المنتج المستدام (Sustainable Product I.) الذي يشير إلى جيل من المنتجات الجديدة المتعددة والمتعاقبة ذات الأهمية الأستراتيجية ومعدل النجاح التجاري المعقول (Kotler et al.,1996,p10)،

والذي يمكن أن يحقق ميزة مستدامة للشركة في مقابل الشركة التي تعتمد على الإبتكار الوحيد.

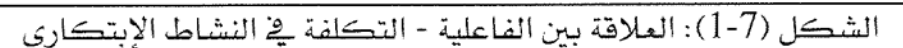
وأن الأمثلة كثيرة على الشركات التي إعتمدت على الإبتكار الوحيد وعدم مواصلة الإبتكار. فشركة أبل (Apple) التي إبتكرت نظام وبيئة ماكنتوش سهلة الإستخدام والفهم والتي إعتبرت سبقا تكنولوجيا مقارنة بنظام (IBM) سرعان ما إرتدت عن مواصلة الإبتكار إلى التفكير التسويقي للتركيز على بيع أكبر ما يمكن وتحقيق أعلى ربح ممكن. ولكن سرعان ما طورت إنتل (Intel) رقائق جديدة تفوقت بها على أبل، وتمكنت مايكروسوفت ببرنامج ويندوز من تجاوز التطبيقات التي إقتصر عليها برنامج ماكنتوش. وعادت (IBM) إلى إحتلال الصدارة بعد أن أنتجت أجهزة أصغر حجما وبرمجيات أسرع وأكثر كفاءة (خلاصات، 1999، ص3).

سابعا : خطر إستسهال الإبتكار

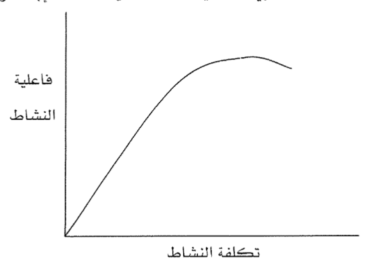
إذا كان لدى البعض ما يمكن تسميته برهاب الإبتكار (Phobia of Inn.) فإن البعض يستسهل الإبتكار. وهذا كثيرا ما يكون على حساب المنتجات الحالية المدرة للعوائد. فالإبتكار يعني كسر القواعد المألوفة والإتيان بالجديد وهجر القديم، ولكن هذا لا يمكن أن يكون في كل الحالات ولا في كل الأوقات. فالإبتكار يمكن أن يكون مولد للميزة ومنشئ للقيمة نيمكن أن يكون دون ذلك عندما يكون عبئا على الشركة أو مواردها او على سمعتها. وحسب ماكيلفي (M.Mckelvey) يمكن أن يكون في الشركة مدمرا للقدرة (Competence Destroying) أو مثري لها (Mckelvey,2000,p44-5).

كما أنه يمكن أن يكون مدمرا عند إحلال تكنولوجيا جديدة محل تكنولوجيات ونطاقات تكنولوجية حالية لم تستنفذ بعد، فتكون الجديدة قد أوجدت إنقطاعا في المعرفة والخبرة والممارسة الفنية السابقة التي لازالت قادرة وبكفاءة على أن تكون البقرة الحلوب المدرة للنقد والدخل الملائم للشركة. ومما يرتبط بهذا الخطر أيضا ما ينشأ من أن الإهتمام المفرط بالإبتكار قد يؤدي الى إضعاف ليس فقط الإنضباط التنظيمي في حده الأدنى الضروري من أجل تماسك الشركة كوحدة، وإنما الى فقدان الإنضباط الذاتي والجهد المركز للباحثين والمبتكرين أنفسهم.

وهذا أيضا يمكن أن يؤدي الى النفور من كل الجوانب المتكررة في كل عمل، رغم أن كل عمل من القائم بإدخال البيانات الى المدير التنفيذي الأعلى يشتمل عمله على مهام روتينية غير إبتكارية لابد من مراعاتها (DuBrine,1994,pp38-9). ولاشك في أن بعض هذا الخطر ينشأ عن قانون تناقص العوائد بوصفه قانونا عاما للطبيعة. حيث في كل نشاط وضمن ذلك النشاط الإبتكاري وبعد مستوى معين منه تميل التكاليف نحو الإرتفاع بمعدل أكبر من الزيادة الحاصلة في الفاعلية أو العوائد والشكل (7-1) يوضح أن فاعلية النشاط تكون عالية في البداية ومع الإستمرار في الإنفاق على النشاط الإبتكاري تتزايد فاعلية النشاط حتى تصل الى مستوى معين تبدأ فاعلية النشاط بالإرتفاع بمعدل أقل من معدل الزيادة في النشاط والتكاليف. وهذا يمكن تفسيره وفق قانون تناقص المنفعة. إن التعدد الزائد لفرق الإبتكار التي تعمل على مشروعات يمكن أن يتخطى قدرة مجال معين على إستيعابها لهذا يبدأ المزايا أو العوائد الناجمة عن الإبتكار لا تغطي تكاليفه او أعباؤه.



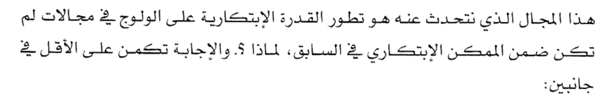
الشكل (7-1): العلاقة بين الفاعلية - التكلفة في النشاط الإبتكاري



Source: Giovanni Groissi: Promoting Innovation in a Big Business, Long Range Planning, Vol(23),No.(1),Jan 1990, pp41-51.

7-6- إبتكار اللاملموسات

كما تتطور المفاهيم والبيئات وظروف الأعمال، فإن جميع الأشياء المرتبطة بالأعمال لا بد من أن تتطور أيضا، ومن هذه الأشياء: الإبتكار. وإن تطور الإبتكار في



هـذا المجـال الـذي نتحـدث عنـه هـو تطـور القـدرة الإبتكـارية علـى الولـوج في مجـالات لـم تكـن ضـمن الممكـن الإبتكـاري في السـابق، لمـاذا ؟. والإجابـة تكمـن علـى الأقـل في جانبين:

الأول: إن الأعمال التي استخدمت الإبتكار كمصدر للميزة والتفوق والربح كانت لديها أولويات. في البدء الأولوية أعطيت لإبتكار التكنولوجيا والعملية والنظام الإنتاجي القادر على تحقيق الدوران الأسرع والإنتاج الأكبر في ظل حقبة اقتصاديات الحجم والطلب أكبر من العرض في السوق. وهذه هي المرحلة الشومبيتيرية (Schumpeterian Period) والتي وصلت منتهاها في نهاية الستينات. وتجددت هذه الحقبة بقوة مرة أخرى مع الدعوة إلى العولمة التي عبر عنها إدوارد ليفيت أفضل تعبير في دراسته عن "عولمة الأسواق" عام (1983) بتحقيق منتجات ذات جودة عالية وبتكلفة أدنى، تعمل على توحيد الزبائن في الطلب على منتجات قياسية واحدة في العالم.

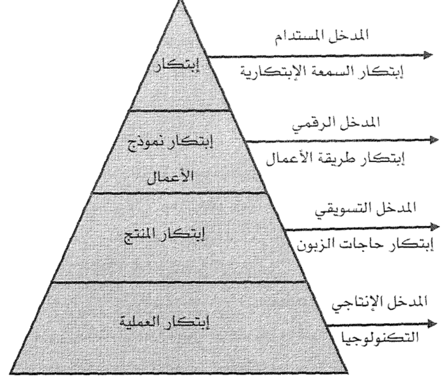
وبالنتيجة فإن العولمة حملت الدعوة إلى التجريد والتنميط القياسيمن خلال المناداة بكينونة تجريدية هي الزبون العالمي (Global Customer)الذي يسعى بغض النظر عن خصائص البيئات والثقافات المحلية للبحث عن منتجات قياسية أصبحت مستخدمة على نطاق عالمي مثل: الجينز، الكوكاكولا، الساعة الرقمية، هامبرجر ماكدونالد، الأحذية الرياضية، ربطة العنق، والحقائب اليدوية ...الخ. ومقابل هذا التجريد كان إتجاهالمحلية يسحب السوق نجو مراعاة الخصائص ولامزيد من الزبونية في تضاد واضح مع العولمة ودعاتها.

وقد سبقت ذلك ومع المنافسة حقبة الأولوية على الزبون سواء بالإبتكار الأكثر استجابة لحاجات الزبون الحالية أو بإبتكار الحاجات الجديدة للزبون. وفي هذه الحقبة أصبح الزبون في كل بيئاته هو الملهم والمصدر الأكثر شراء وتجديدا، ولم تكن للأعمال من شروط في ذلك إلا أن يكون الزبون مربحا، وأن هرم الزبائن الذي تحدث عنه زيثامل وزملاؤه (Zeithaml, V. A. et al.,2001p118) كان موجها جيدا للأعمال في أن يكون الزبون البلاتيني ثم الذهبي ثم الفضي وأخيرا البرونزي هو ترتيب أولويات في إبتكار الزبون والاستجابة الخلاقة لحاجاته. ومع الانترنت التكنولوجيا الأرقى والأكثر عولمة والأسرع في الرسائل والأرخص في العمليات والصفقات، أخذ التركيز يتزايد على إبتكار نموذج الأعمال (Business Mode). وإبتكار نموذج الأعمال هو

إبتكار طريقة جديدة ومتميزة للقيام بالأعمال وصنع النقود ، إنه توصيف للوسائل والطرق التي تقوم الشركة باستخدامها لتوليد العوائد ، ومن الواضح أن الإنترنت الذي أدى وبسرعة فائقة إلى إنشاء عالم أعمال رقمي موازي لعالم الأعمال المادي ساهم في إبراز أهمية نموذج الأعمال مما أدى إلى تشجيع إصدار براءات اختراع فيه. كما حدث مع أمازون (Amazon.com) عام 1994 لتأتي حقبة إبتكار اللاملموسات كإبتكار بعيد الأمد (أنظر الشكل 7-2). إن الشركات الأكثر إبتكارية ونموذجها شركة إنتيل (Intel) هي تحولها إلى قدرة إبتكارية مركبة مدعومة بكل خدمة اللاملموسات التي تضع في مقدمة الشركات الأكثر إبتكارية وربما لفترة طويلة نسبيا.

ثانيا : إن الابتكار بفعل ضرورات وأولويات الأعمال ، كان يركز على معالجة المشكلات والاستجابة للحاجات السريعة وقصيرة الأمد. لهذا فإن المجالات التي تبدو بحاجة إلى جهود بعيدة الأمد لا تحضى بالكثير من الاهتمام.

الشكل (7-2): هرمية الإبتكار : إبتكار اللاملموسات



إن إبتكار اللاملموسات أي الإبتكار المرتبط بالخدمة المتكاملة للاملموسات من براءات اختراع وحقوق مؤلف وعلامة وسمعة.. الخ، هو نتاج رؤية تتسم بالشمول وبعيدة الأمد. إن إبتكار اللاملموسات هو بحق إبتكار السمعة الإبتكارية والمحافظة عليها لفترة طويلة وذلك من خلال:

أ. إستمرار تيار براءات الاختراع في الشركة: لهذا فإن إبتكار السمعة الإبتكارية ليس نتاج الإبتكار الواحد أو الوحيد، وإنما نتاج تيار متواصل من الإبتكارات.

ب. الرافعة المتبادلة بين العلامة والإبتكار: حيث أن الإبتكار يغذي العلامة بمصادر التميز، والعلامة تقوي الإبتكار في المجالات والفروع الأخرى. إن قوة علامة جوجل (Google) تقوي إبتكارها وتميزها في الخدمات الجديدة والمناسبات التي تطالع الزبائن – الزائرين بجوجل جديدة حسب الخدمة أو المناسبة.

ج. ميزة الرؤية بعيدة الأمد يمكن أن تساعد على فهم اللاملموسات بطريقة أفضل لصالح الإبتكار. فمن الواضح أن الإبتكار يتطلب استثمارات لا تؤدي ثمارها في يوم وليلة أو في الأمد القصير، وإن لاملموسات الشركة التي تطور داخليا لا تبنى بيوم وليلة أو في الأمد القصير، لهذا فإن الشركات ذات الرؤية بعيدة الأمد هي الأكثر استعدادا وقدرة وترشيحا لكي تكون شركة إبتكار اللاملموسات. ويمكن أن نقدم في هذا السياق مقارنة بين نمط الإبتكار الموجه للمنتجات ونمط الغبتكار الموج للاملموسات (أنظر الجدول 7-3).

الجدول (7-3): مقارنة إبتكار المنتج وإبتكار السمعة

	إبتكار المنتج	إبتكار السمعة
1	بسيط	مركب
2	واضح	غامض
3	يتحقق في الأمد القصير والمتوسط	يتحقق في الأمد البعيد
4	المنتج الجديد يتقادم	السمعة الجيدة تتراكم
5	ربح المبتكر قصير الأمد	الربح في الأمد البعيد
6	إبتكار أفراد (عادة مهندسين)	إبتكار شركة
7	الخصائص فنية	الخصائص إنسانية عامة
8	الميزة قابلة للتقليد	الميزة غير قابلة للتقليد

7-7- مخاطر اللاملموسات

قد تستطيع شركة تضع ميزانية للإنفاق على تدريب أحد ملاكاتها العليا خلال السنوات العشر الماضية بسهولة، ولكنها لا تستطيع ذلك مع العوائد التي حصلت عليها من ذلك التدريب أو أفرادها المدربين سواء في السنوات العشر أو حتى في أية سنة مختارة. إن هذه الحالة تمثل جانبا من مشكلة اللاملموسات في الشركات بكونها في الغالب هي تمثل وعدا بالعوائد المتوقعة يمكن أن تتحقق أو لاتتحقق. ولكن الجانب الآخر في هذه المشكلة يتمثل في التساؤل: ماذا لو ذلك الملاك الذي انفقت الشركة عليه لمدة عشر سنوات حتى أصبح اسما متميزا في مجاله، قرّر أن يترك الشركة، ما الذي يحصل للاملموسات الشركة التي خرجت معه ؟. إن مايكروسوفت واجهت هذه المشكلة مرات عديدة، وعندما يخرج أحد العاملين المتميزين لكي ينشئ شركة خاصة به، تقوم مايكروسوفت بشرائها بمبالغ مجزية. وهذا يعني أن خروج ذلك الاسم أو الملاك المتميز سيحمّل الشركة تكلفة إضافية. في حين أن شركات واجهت مشكلة خروج أفرادها المؤهلين للعمل في الشركات الأخرى بما في ذلك الشركات المنافسة، باللجوء إلى المحاكم لمقاضاة تلك الشركات التي تتهم عادة بسرقة كوادر الشركات الأخرى. وهذا ما قامت به شركة (M3) عندما أقدمت على مقاضاة شركة أمازون. كوم (Amazon.com) متهمة إياها بسرقة مديريها التنفيذيين ومستشاريها بهدف تعلم أسرارها التجارية وذكاؤها التنافسي (Luthans,2002,p46). والجانب الثالث: ماذا لو خرج ذلك الملاك على التقاعد ؟ أين تذهب قيمة لاملموساته وقد قرّر عدم العمل ؟ والإجابة في هذه الحالة هي التي لم تفكر فيها نماذج التحليل والتقييم. هل يمكن النظر إليها بطريقة التشبيه بالأصول المادية (كالآلة) بإن هذه اللاملموسات أصبحت خردة والحمد لله إنها لاملموسات، لأنها لو كانت غير ذلك لاستوجب تحمل تكلفة إضافية للتخلص منها!، أم أنها يمكن أن تتحول إلى قيمة تاريخية تشتمل عليها في أحسن الأحوالمذكرات صاحبها كدروس متعلمة لمن يقرأها.

إن الباحثين الذين تحدثوا عن الابتكار الجذري (الانقطاعي) أكدوا على أن كل إبتكارجذري سرعان ما يوجد مقبرة أعمال لكل ما هو سابق عليه. وهذا ما وجدناه مع دخول الترانستورز في المنتصف الأربعينات من القرن الماضي ووجدناه أيضا في نهاية القرن الماضي مع الأعمال الإلكترونية بخصائصها الجديدة قد أدت إلى تقويض الكثير من

الأعمال التقليدية وبنيتها التحتية وإستثماراتها العظيمة (Ghosh,1998,p127). فكما أن كل إبتكار يؤدي إلى توسيع مقبرة الأعمال السابقة عليه، كذلك الأعمال الإلكترونية تقوّض الأعمال القائمة حتى تلك التي يمكن أن تكون ذات مزايا وإمكانات ولكن مع الأعمال الإلكترونية تتم مفادرتها وتركها تغرق بسرعة !. ولكن هل هذا الشيء نفسه يمكن أن يحدث في مجال اللاملموسات ؟. الإجابة بالتأكيد هي بالسلب، لأن اللاملموسات هي مفاهيم وخبرات وعلاقات (ليست أصولا مادية تتقادم) وهي تتميز بإمكانية إستخدامها وتكييفها من آجل أغراض أخرى. كما في الأفراد المؤهلين الذين يخرجون من الشركة يمكن أن يعملوا في الجامعات أو في مجال التدريب في مجالهم. وهذا يعني أن الأزمات السوقية التي قد تتفاقم مع عدم مرونة الأصول المادية في الشركات (كمخزون المنتجات والآلات التي لم يعد عليها طلب)، لا تواجه نفس الحالة مع اللاملموسات أي أنها لا تؤدي إلى تفاقم الأزمات السوقية لأنها ببساطة خبرات ومعارف. ورغم كل ذلك، فإن اللاملموسات تتميز بقابلية التضرر (Vulnerability) عالية، وإن الاقتصاد القائم على المعرفة حيث القطاع القائد والأوسع والأهم هو قطاع اللاملموسات، فإنه هو الآخر يعاني من الأضرار المحتملة للاملموسات.

إن المثال الدال ومهم في هذا المجال قدمته شركة إنرون (Enron) التي ألقت الضوء على أن الشركة قد تكون سريعة العطب وهشة (Fragile) ويمكن أن تتلاشى بين ليلة وضحاها إذا قيمتها المضافة تتأتى من المفاهيم والخبرات تمييزا عن الأصول المادية مثل البناية أو مصنع تجميع السيارات. إن الأصول المادية تظل قابلة للاستخدام في السكن أو إنتاج السلع، ولكن إذا سمعة المديرين تضررت فإن سرعة تدهور الشركة لا يقف عند في أكثر الأحيان إلا عند حد زوال وتلاشي الشركة نفسها. وهذا هو درس شركة إنرون على قابلية تضرر الشركة التي قيمتها السوقية تعتمد على سمعتها المرسملة (Capitalized) ولأن الأصول المادية في مثل هذه الشركة تكون بنسبة ضئيلة من مجموع أصولها الكلية، والنسبة الأكبر تتمثل في السمعة والشهرة والعلاقات، وهذه كلها يمكن أن تدهور وتتلاشى بسرعة، وهذا ما لا ينطبق على الأصول المادية .(Zambon et al, 2003, pp238-9)

أن هذه المخاطر العالية جراء اللاملموسات القابلة لتلاشي القيمة بسرعة هي التي جعلت اللاملموسات بقدر ما هي قاعدة الاقتصاديات الأكثر تطورا، فإنها أيضا

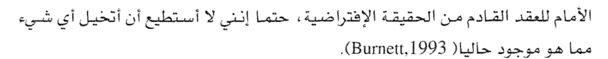
التهديد الأوسع والأعمق فيها. لهذا فإن الحاجة تتزايد من أجل طرق قياس وتقييم أكثر صلابة (رغم أن اللاملموسات هي عوامل ناعمة أكثر) وأكثر دواما (رغم أن اللاملموسات أكثر تطيرية لارتباطها بالتوقعات) وأكثر شمولا (رغم أن ما يعترف حتى الآن هو القسم الأقل من اللاملموسات).

وتظل ملاحظة أخيرة وهي أن دراسة المخاطر يكشف عن أن هناك علاقة طردية بين المخاطرة والعائد، فكلما كانت المخاطرة عالية فمن المتوقع (وربما من العدالة) أن يكون العائد عاليا والعكس صحيح. ولأن اللاملموسات تكون ذات مخاطرة عالية كما كسفت حالة شركة إنرون وغيرها وبالتالي مخاطرها عالية أيضا. لذا فإن من الطبيعي أن تكون القيمة السوقية للاملموسات عالية جدا، وعلى الشركات ان تتعامل مع ذلك وكأنها جزء من مبادئ السوق القائمة على المخاطرة. فكما أن الأرض التي تشترى على أساس التوقع بأن منطقة صناعية يمكن أن تنشأ عليها أو قريبة منها في المستقبل ولا يحدث ذلك فتتحمل الشركة تكاليف وخسارة جراء سوق التقدير، كذلك يمكن التعامل مع بعض اللاملموسات كقرارات في حالة المخاطرة (Decision under Risk).

7-8- التحديات الجديدة في مجال الإتبكار

في ظل المنافسة الشديدة التي تسود عامل الأعمال اليوم ومع إنبثاق الإقتصاد القائم على المعرفة والشبكات والإنترنت، فإن ثمة تحديات كبيرة تواجه الشركات في مجال الإبتكار. أن الإبتكار ليس مخاطرة فقط وإنما هو أيضا أخطر التهديدات التي تهدد كل شيء في الأعمال في أن تصبح متقادمة وتحال إلى مقبرة الأعمال. فمع الأعمال الإلكترونية بخصائصها الجديدة كان هناكتقويض قطاعات واسعة من الأعمال التقليدية وبنيتها التحتية وإستثماراتها العظيمة (Ghosh,1998,p127). وهذا ما يجعل الإبتكار أكبر وأوسع مجدد للأعمال وفي نفس الوقت أكبر موقض ومهدد للأعمال.

ولعل أهم تحدي في مخاطرة الإبتكار في الوقت الحاضر هو أنه حتى المختصين لا يدرون ماذا سيحصل خلال الفترة القريبة القادمة. فلقد أشار أحد المختصين براد بورنيت (B. Burnett) في الحقيقة الإفتراضية (Virtual Reality) يقول في النظر إلى



الأمام للعقد القادم من الحقيقة الإفتراضية، حتما إنني لا أستطيع أن أتخيل أي شيء مما هو موجود حاليا(Burnett,1993).

والتحدي الآخر في هذا المجال هو أن الإبتكار كان صندوقا أسودا لا نعرف شيئا داخله، وهذا ما يزيد المخاطرة فيه، ليس فقط لأن المعلومات تحول عدم التأكد إلى مخاطرة، وتحول المخاطر إلى تأكد، وإنما أيضا لأن الفشل في الإبتكار يتعاظم مع عدم قدرتنا على توصيف دقيق أو تقريبي لمكونات وآلية تطور الفكرة الإبتكارية والمشروع الإبتكاري. ولعل خبرتنا الحالية أصبحت كبيرة في الصندوق الأسود الإبتكاري إلى الحد الذي أصبحنا نتحدث عن تشريح الإبتكار وفتح الصندوق الأسود للإبتكار (Santanen,2005,p21).

التحدي الثالث هو أن المعرفة التي كانت تؤدي إلى خفض عدم التأكد والمخاطرة (أصبحت في إقتصاد المعرفة مصدرا للمخاطرة، ففي ظل قطاع المعرفة الرابع والإستشارات الضخمة في مشروعات المعرفة وكون المعرفة هي المصدر الأكثر تحقيقا للقيمة المضافة مقارنة بكل قطاعات المجتمع فإن هذه المعرفة أصبحت معرضة لمخاطر عدة في مقدمتها:

1- تحولها إلى معرفة النطاق العام (Public Domain).

2- إن المعرفة الصريحة تكون قابلة للتقليد في ظل خبرة متزايدة في التقليد الإبتكاري واستقطاب مديري وخبراء الشركة من قبل المنافسين، في ظل التحالفات والشراكات، التوريد الخارجي وغيرها في ظل ما يسمى قوة النحن (Power of We) وقوة الشراكة (Tisch and K.Weber,2004) أنها قوة الفريق وتداوبية الأفراد في حالة التعاون والتكامل وحالة ربح - ربح، كما أنها تكون حالة المجموع الصفري والتنافر في حالة التنافس والتعارض وحالة ربح - خسارة.

3- إن الإقتصاد الشبكي أصبح يحول المعرفة في نسخ لا حصر لها حالة شائعة خاصة في ظل اتجاهات سائدة بين نجوم العصر الرقمي مايكروسوفت والياهو وإيبي وأمازون تقوم على العمل وفق مواصفات قياسية مفتوحة (Open Standard) تتيح الإستخدام العام للبرامج والكثير من الخدمات الإلكترونية

والنسخ المجانية بدلا مما ساد في العصر الصناعي من مواصفات ملكية (Propriety Standard).

التحدي الرابع هو أنه مع الأعمال الإلكترونية التي لا تتطلب إستثمارات ضخمة فإن الشركات الصغيرة أصبحت قادرة على الدخول بإتبكارات جديدة مهددة بذل الشركات العملاقة التي كانت تتمتع في السابق بعقبات قوية جدا تمنع الآخرين من الدخول إلى سوقها التنافسي. والواقع مع الإنترنت والأعمال الغلكترونية فقد أصبح الإبتكار ليس واسع النطاق بإمتداد الإنترنت نفصه على مستوى العالم، وإنما هو إبتكار (24 / 7) أي الإبتكار المستمر من الناحية الزمنية على مدار (24) ساعة في اليوم و(7) أيام في الاسبوع وهذا الإبتكار هو الاكثر ملاءمة من أجل البقاء كما يرى ستيفن شابيرو (S.Shapro) (Shapiro,2002,p12).

7-9- طرق الحد من المخاطرة الإبتكارية

أن طرق تحسين الإبتكار هي الطرق المعول عليها في الحد من المخاطرة الإبتكارية. أن عملية الإبتكار كما أشرنا تتكون من مراحل متعددة: دراسة مجال المشكلة، تشبع الذهن بالمعلومات المتاحة، فترة الإحتضان، إنتظار الإلتماع أو ومضة الإبتكار، وأخيرا إختبار الفرض أو تقييم الحل الجديد. وهذه الخطوات هي ما يوصي به المختصون من أجل تحليل عملية الإبتكار وتحقيق العمل المنهجي فيه. ولكن الإبتكار يفترض أن يأتي بالجديد، وأكثر الأحيان لا يأتي به. وإذا ما نجح فإنه يأتي بالجديد بطريقة محيّرة وملغزة (Mysterious) وغير مفهومة ولا يمكن أن تخضع للمنطق في الغالب. ويمكن أن نشير إلى العوامل الأساسية التي يمكن تساعد في تعظيم فرص وإحتمالات التوصل إلى الجديد في هذه المرحلة:

أولا: الفريق – التداؤب (Teamwork-Synergy): هو مقدرة جماعية تتعاظم بالتكامل بين الأعضاء المشاركين. وفي الإبتكار فإن تطوير وتسويق المنتج الجديد (من الفكرة إلى المنتج إلى السوق) يتطلب فريقا متكاملا من الباحثين، المصممين، المهندسين، أفراد التصنيع، والتسويق، والمالية. من أجل تجنب عمليات التأخير من جهة وتحسين تكامل القدرات من جهة أخرى. ولعل الأهم في الفريق هو التفكير الجماعي من زوايا متعددة بالمشكلة المعنية مما

ينمي عدد الأفكار المطروحة من الزوايا والإختصاصات والمهارات المختلفة. ومع تكنولوجيا المعلومات وشبكة الحواسيب أصبح بإمكان الفريق أن يعمل سوية في كل الوقت حتى في حالة عمل أفراد الفريق كله أو بعضه من مواقعهم المتباعدة وحتى وهم في دول وقارات أخرى عبر العالم. وهذا ما أدى إلى ظهور نمط الفرق الجديد التي تدعى بالفرق الإفتراضية (Virtual Teamwork) التي ترتبط سوية إلكترونيا بواسطة حواسيب الشبكة.

ثانيا: تعدد فرق البحث والتطوير: إن الشركات تلجأ من أجل زيادة إحتمالية التوصل إلى الجديد في الإبتكار إلى زيادة تعدد الفرق البحثية كوسيلة في تعدد مجالات البحث المترابطة بما يعظم من فرص التوصل إلى الجديد. ولقد أشير إلى أن الشركات لديها في كل فترة من الفترات عدد من الفرق والبرامج التي يتم العمل عليها. ولقد أشارت ريبيكا هيندرسون في دراستها على الصناعة الصيدلانية الى أن واحد من أساليب تحسين إنتاجية المبتكرين في الشركات الإبتكارية هو تنوع الحقيبة (Portfolio Diversity) التي تعطي أفضل النتائج عندما يكون عدد البرامج أو الفرق البحثية ما بين (6 - 10) (Henderson,1994,p100).

وإن مما يزيد من هذه الفرص أيضا هو إستخدام تكنولوجيا المعلومات وشبكة الحواسيب التي تربط ما بين هذه الفرق التي تتقاسم المعلومات والتشارك فيها. ولقد أشار غيتس وهمنغوي (Gates and Hemingway) إلى أن إستخدام تدفق المعلومات عبر الأدوات الرقمية لقواعد البيانات التشاركية (Collaborative Database) والبريد الإلكتروني وعالم الويب، يجعل مقاسمة المعلومات ذا إستمرارية وعبر العالم. ، إن بعض الشركات مثل (Texas Instruments) تعطي جوائز لتقاسم المعلومات (Gates and Hemingway,1999,p261) لأن المعرفة (وكذلك الفكر الذي يكمن وراءها) تنمو بشكل أسي عند المقاسمة، وأن الرافعة (Leverage) في عمل المهني – المفكر (الذي هو المنتج الأساسي للمعرفة في الشركات القائمة على المعرفة) تتحقق بمقاسمة المعلومات والمعرفة على أساس أن الرافعة تساوي قيمة المعرفة مضروبة بعدد العقد (الأفراد أو الفرق) المستخدمة لها. فكما أشار كوين وزملاؤه (.J.B.Quinn et al) فأن هناك طريقتين تقوم من خلالها الشركات بإنشاء الرافعة في الأنشطة المهنية الفكرية

هما: دفع الأفراد في تدريب أكثر كثافة من المنافسين (وهذا هو تقاسم الخبرة والمعرفة من خلال التدريب) وزيادة عدد المرافقين الذين يدعمون المهني (وهذا هو تقاسم المعرفة بين أعضاء الفريق) (Quinn et al,1996,p71).

ثالثا: التدريب على البرامج والألعاب الإبتكارية: رغم أن البعد الحدسي (قلب الإبتكار المولّد للجديد) غير قابل للتدريب والتعليم، إلا أن كل تجربة إبتكارية سابقة يمكن أن تقدم خبرة ودرسا من أجل ترشيد و تحسين عملية الإبتكارات اللاحقة. وفي هذا السياق يكون تقاسم المعلومات حول ما أنجز في كل إبتكار بمثابة خبرة عميقة ومعرفة ضمنية ثمينة تفيد العاملين في مجال الإبتكار والتحسين. كما أن جهودا عظيمة أخذت تبذل من أجل إيجاد البرامج التدريبية والألعاب الإبتكارية التي تساعد على تحسين عملية الإبتكار فمثلا أن روبرت إبستين (R.Epstein) قدم عددا كبيرا من الألعاب الإبتكارية التي تساعد على تحسين القدرة على مواجهة المشكلات والتوصل إلى الحلول الإبتكارية التي تولد الجديد وكما يشير إبستين فإن هذه الألعاب الإبتكارية تقوم على مجموعة من البحوث العلمية التي تركز على إنبثاق السلوك الإبتكاري الجديد بالإعتماد على نظرية التوليد الذي تم تطويره منذ بداية الثمانينات ويتم العمل عليها حتى الآن (Epstein,2000,pp5-6). والأكثر من هذا هو أن الشركات أخذت تقدم التدريب على تجارب ومهارات الإبتكار للعاملين في كل المستويات إعترافا بتزايد أهمية الإبتكار والحاجة إليه. وكما أشرنا فقد أشار مسح أجري على الشركات الأمريكية فإن (25 ٪) من الشركات التي تستخدم أكثر من (100) عاملا تقدم تدريبا للعاملين في مجال الإبتكار (Mealiea and Latham,1996,p451).

رابعا: التحدي وثقافة الإبتكار: إن المنافسة التي توجد التحديالذي تقوم بدور المعجّل للإبتكار. فقد ظلت شركة فورد في العشرينات من هذا القرن لسنوات عديدة ترى أن الزبون يمكن يحصل على أي سيارة يريد مادام اللون أسود، وسرعان ما هزمت شركة فورد بسبب هذا الإصرار على أن يكون لون السيارة أسودا، من قبل منافستها جنرال موتورز (GM) التي أعطت للزبون ألوانا وتغييرات سنوية. والواقع أن الشركات المتنافسة لا تركز على القيام بالجديد الأفضل من أجل

الإبتكار حسب بل وأيضا التركيز على ضرب المنافس من خلال ذلك الإبتكار. وهذا ما يعطي للمنافسة دور المعجّل للإبتكار. والأمثلة كثيرة على ذلك. ففي بداية السبعينات كانت شركة بيبسي (Pepsi) أكثر إبتكارية من كوكاكولا (Coca Cola) مما جعل هذه الأخيرة تخسر قيادتها في السوق. ولكن الإدارة الجديدة لكوكاكولا بدأت تركز على ضرب شركة بيبسي وليس فقط على عمل الأفضل. فكان هناك المزيد من الإبتكارات في المشروبات الغازية في السنوات الخمس التالية لذلك أكثر مما كان في السنوات العشرين السابقة عليها (Pearson,1988,p99).

خامسا: التوليفة الإبتكارية: إن جانبا مهما من الإبتكار كونه توليفة جديدة (New Combination) لأشياء قديمة. ويمكن القول أن الكثير من الإبتكارات هي في الحقيقة إبتكارات تم توليفها من أنظمة أو تكنولوجيا أو منتجات حالية معروفة ولكن تم ذلك بطريقة جديدة لم يفطن لها الآخرون وبهذا فهي تحقق ميزتان: ميزة الربط بين شيئين أو أكثر لم يتم ربطها من قبل، وميزة إن ذلك تم أسرع من الآخرين (عادة المنافسين).

ولابد من أن نلاحظ أن التوليف كإتجاه قوي وفعال في إيجاد الأشياء الجديدة تكون عناصره الأساسية عادة متاحة مما يسهل عملية الإبتكار وتوليد التوليفة الجديدة ولكن المطلوب فقط طريقة جديدة أو سياق جديد لجمعها أو ترابطها. ولا شك في أن الكثير من المنتجات في الوقت الحاضر هي عبارة عن توليفة جديدة أكثر منها كمنتجات جديدة جذريا. ومن جهة أخرى فأننا يمكن أن نلاحظ أيضا أن بعض التوليفات يمكن أن تكون عبارة عن تحسينات وتغييرات محدودة في الأنظمة أو المكونات الأصلية، مما يجعلها تدخل ضمن الإبتكار – التحسين.

سابعا: تمكين العاملين: إن تمكين العاملين (Empowerment) أصبحت سمة بارزة في الشركات الحديثة وخاصة في الشركات كثيفة المعرفة والقائمة على الإبتكار، ليس فقط لأن هذه التمكين يقدم فرصا أفضل لتوظيف قدرات العاملين وتحسين روحهم المعنوية، وإنما أيضا لأن مثل هذه الشركات أصبحت أكثر إستخداما للأفراد الذين يتميزون بالقدرات العلمية والفنية والمهارة العالية التي تؤهلهم ليكونوا موضع ثقة وتمكنهم من المشاركة بكفاءة عالية. ومع أن

مشاركة وتمكين جميع العاملين وتعزيز صلاحياتهم لا يتوقع منها أن تجعل جميع العاملين مبتكرين، وإنما هي تساعد على تقديم الأفكار الكثيرة من أجل التحسين وما يمكن تطويره فيما بعد إلى إختراق كبير. ولقد كشفت الدراسات عن أن أكثر من نصف مجموع الأفكار عن المنتج الجديد يأتي من داخل الشركة. وإن الشركة يمكن أن تتوصل إلى الأفكار من خلال نشاط البحث والتطوير (R& D) الرسمي، ومن العاملين في التسويق والإنتاج وغيرها. وتشير هذه الدراسات أيضا إلى إن العاملين في شركة تويوتا (Toyota) يقدمون سنويا مليون فكرة بما يعادلها المتوسط (35) فكرة / عامل وإن (85 ٪) منها يأخذ طريقة للتنفيذ (Kotler et al., 1996, p515).

والواقع أن هذه المشاركة قد تبرر الى حد كبير تميز الشركات اليابانية في الإتجاه نحو التحسين أو الكايزن (Kaizen)، حيث الشركة لدى اليابانيين ليست آلة وإنما هي كائن حي. وأن التوصل الى المعلومات أو المعرفة الجديدة يكون بمثابة رؤى متاحة للإختبار والإستخدام من قبل الشركة كلها. وفي ظل هذا الإنتشار الواسع للمعلومات والمشاركة الواسعة للعاملين، فأن إحتمالات التوصل الى الفكرة الجديدة تكون أكبر. وربما هذا ما يفسر ما أكد عليه نوناكا (I.Nonaka) من أن المديرين اليابانيين يديرون السرنديبية (Serendipity) (موهبة إكتشاف الأشياء مصادفة) لصالح الشركة، وذلك لأن مثل هذه المشاركة تساعد على ذلك (Nonaka, 1991, p96).

ثامنا: الميل إلى الفشل بدلا من تجنب المحاولة خوفا من الفشل: إن واحدة من عقبات عدم تفتح الفكرة أو عدم إتاحة الفرص الملائمة لها هو عدم قبول الفشل بمعناه الواسع. وهذا قد يعني:

- عدم قبول المحاولة لأي شيء جديد والتطير منه.
- عدم قبول الأفكار الطموحة أو المجنونة أو الحمقاء (خارج السياق).
- عدم توفير أساليب إلتقاط الأفكار الجديدة فور ظهورها (أن الأفكار الجديدة عادة ما تومض في فترات الإسترخاء ومن غير ميعاد مسبق أو مكان محدد لهذا فأنالكثير من المبتكرين يضعون الورقة والقلم في أماكن متعددة من مواقع تواجدهم من أجل تسجيل أية فكرة تراودهم في أي موقع أثناء المشي أو الأكل أو الطريق الى العمل.. إلخ).

في ضوء ما تم عرضه وتحليله يمكن تقديم مجموعة من الإستنتاجات:

أولا: إن الإبتكار الذي يعتبر نشاط الأعمال الأكثر مخاطرة وعدم تأكد هو أيضا النشاط الأكثر فاعلية وكفاءة وملاءمة من أجل البقاء في بيئة الأعمال المتغيرة اليوم.

ثانيا: إن الإبتكار يمكن أن يكون جذريا (الإختراق) الذي يأتي بالفكرة الجديدة، المنتج الجديد والسوق الجديد الذي لا نظير له من قبل، ويمكن أن يكون إبتكارا جزئيا التدريجيا (التحسين) وهذا النوعان من الإبتكار يمكن أن يتكاملا معا في الشركات بما يحقق توليفة أو محفظة إبتكارية أكثر قدرة على مواجهة بيئة الأعمال التنافسية ومخاطرها المتنوعة.

ثالثا: إن المخاطرة التي تكون في أقصاها في مشروعات الإبتكار يمكن الحد منها من خلال مجموعة من الوسائل حددها البحث في سبع وسائل. هي: الفريق – التداؤب، تعدد فرق البحث والتطوير، قبول التحدي وثقافة الإبتكار، نبني مدخل التوليفة الإبتكارية، تمكين العاملين.

المصادر

1. بيترز، توم(1995): ثورة في عالم الإدارة ، ترجمة محمد الحيدري، الدار الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة، الجزء الأول.

2. خلاصات (1999): مع دقات الساعة، الشركة العربية للإعلام العلمي، العدد 155 حزيران.

3. خلاصات (1999): الرافعة التكنولوجية، الشركة العربية للإعلام العلمي، العدد 160، آب.

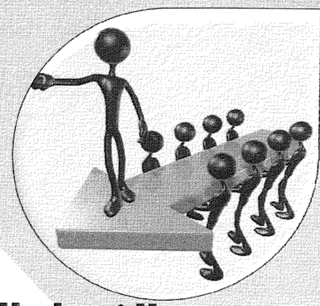
4. دراكر، بيترف.(1988): التجديد والمقاولة، ترجمة حسين عبد الفتاح، دار الكتب الأردني، عمان.

5. السيد، إسماعيل محمد (1992): الإدارة الأستراتيجية، الكتب العربي الحديث، الإسكندرية.

6. Burnett, B. (1993): Virtual Innovation, R&D Innovator, Vol. (2), No. (8), August.
7. Doughery, Deborah andHandy, C.(1996): Sustained Product Innovation in Large, Academy of ManagementJournal, Vol.(39), No.(5).
8. DuBrine, A.J. (1994):Contemporary Applied Management, Irwin, Burr Ridge, Illinois.
9. Epstein, Robert (2000): The Big Book of Creative Games, McGraw-Hill, New York.
10. Freeman, C. (1974): The Economics of Industrial Innovation, Penguin Books, London.
11. Garvey, Bob and Williamson, B. (2002): Beyond Knowledge Management, Prentice Hall, Harlow.
12. Gates, Bill andHemingway, C. (1999): Business and The Speed of Thought, Penguin Books, London.
13. Ghosh, Shikhar (1998): Making Business Sense of the Internet, HBR, March-April.
14. Harris, S. (2006): How to Define an Acceptable Level of Risk, See: (www.searchsecurity.com).

15. Henderson, Rebecca (1994): Managing Innovation In the Information Age ,HBR, Jan-Feb pp100-105.
16. Hopkin,P.(2010): Fundamentals of Risk Management, Kogan Page, London.
17. Institute of Risk Management(2002): Risk Management Standard, London.
18. Klir, G.J. (2006): Uncertainty and Information, John Wiley Interscience, New Jersey.
19. Kotler,P. et al.,(2010): Marketing 3.0, John Wiley and Sons, Inc., New Jersey.
20. Kotler, P. et al., (1996): Principles of Marketing, Prentice Hall, London.
21. Loader, D.(2006): Advanced Operational Management, John Wiley and Sons, Chichester,pp26 and post.
22. Mckelvey, M. (2000): Evolutionary Innovations, Oxford University Press.
23. Mealiea, Larid W. andLatham, G.P. (1996): Skills for Management Success, Irwin Chicago.
24. Nonaka, I.: The Knowledge-Creating Company, HBR,Vol.(69), No.(6),Nov-Dec 1991, pp96-104.
25. Paxson, D. andWood, D. (1998): Encylopedia Dictionary of finance, Blackell Publishers Inc. Malden.
26. Pearson, Andrall E. (1988): Tough-Minded Ways to Get Innovation,HBR, Vol (71),No.(3), May-June.
27. Pisano, Gary P. andWheelwright, Steven C. (1995): the New Logic of High-Tech R&D, HBR , Vol(73), No.(5), Sep-Oct.
28. Porter, Michael, E. (1990): The Competitive Advantage of Nations, HBR, Vol (68), No. (2), March-April 1990.
29. Quinn, J.B. et al.,(1996):Managing Professional Intellect, HBR, Vol(74),No.(2),March-April,pp71-80.
30. Santanen, E.L. (2005): Opening the Black Box of Creativity, in Thompson,L.L. and Choi H.S., Creativity and Innovation in Organizational Teams, Lawrence Erlbaum Associates, Malwah.
31. Schein, E. H.(2004):Organizational Culture and Leadership,Jossey-Bass, San Francisco.
32. Schermerhorn, Jr., John R. (1997): Management, John Wiley and Sons, Inc., New York.

33. Schermerhorn, Jr.,John R. et al., (1997): Organizational Behavior, John Wiley and Sons, Inc. New York.
34. Schroeder, Roger G. (1989):Operations Management, McGraw-Hill Book Co.,New York.
35. Shani, A.B. (Rami) andLau, J.B. (1996): Behavior in Organizations, Irwin, Chicago.
36. Shapiro, S. (2002): 24/7 Innovation, McGraw-Hill,New York.
37. Tisch, J.M. andWeber, K. (2004): The Power of We, John Wiley & Sons, New Jersey.



الفصل الثامن

الإبتكار الإداري

8

الفصل الثامن

الإبتكار الإداري

8-1- المدخل

لاشك في أن الإبتكار (Innovation) هو المفهوم الوحيد الذي لم يتقادم ولن يتقادم أبدا، وهذا يعود إلى أنه يمثل التركيز الدائم والمستمر على التوصل إلى ما هو جديد سواء في الفكرة الجديدة، المنتج الجديد (أو الخدمة الجديدة) وأخيرا في السوق الجديد. فإذا كان التخصص (وهو إمتلاك مجال الخبرة للقواعد والإجراءات) هو الماضي فإن الإبتكار هو المستقبل الذي يحدد ذلك التخصص بعوامل الديمومة والتطور وهذا ما ينطبق على الإدارة كتخصص تحكمه مبادئ و نظريات، في أن الإبتكار الإداري هو الذي يمد الإدارة بقوة بكل ما هو جديد في فاعلية الأهداف وكفاءة الوسائل. ومع أن الإبتكار الإداري كان جزء أساسيا من حركة الإبتكارات منذ القدم، إلا أنه لم يحظى إلا بالإهتمام الثانوي مقارنة بالإبتكار التكنولوجي.

ولعل هذا يفسر أشياء كثيرة فمثلا إن الأهرامات المصرية اعتبرت إنجازا للتكنولوجيا اليدوية المثيرة، التي نقلت الحجارة الكبيرة التي تزن (2.5) طن إلى مسافات طويلة ومن ثم رفعها على إرتفاعات شاهقة في مقاييس العصر الذي شيدت فيه. ولكن لم تتم فيه الإشارة إلا مؤخرا إلى الإنجاز الإداري المرافق لذلك في تنظيم أكثر من (100) ألف من العبيد الذين استخدموا فيه من حيث تقسيمهم إلى مجموعات والسيطرة عليهم وتوفير احتياجاتهم من الغذاء والماء والمأوى وغيرها الكثير (دنكان، 1995، ص34).

ونفس الشيء يمكن إيراده في الثورة الصناعية حيث أن مصانع النسيج في يوركشاير في إنجلترا تمثل نموذجا للإبتكار التكنولوجي الذي زاد الكفاءة بشكل كبير. دون أن يشار بنفس الأهمية والإهتمام إلى الإبتكار الإداري الذي ترافق معه وزاد الإنتاجية بأساليب إدارية لا تقل أهمية عن كفاءة آلات النسيج الجديدة حينذاك. أن مفهوم تقسيم العمل (Division of Labor) الذي أدخل منذ بداية الثورة الصناعية وتحدث

عن مزاياه الثلاثة آدم سمث (A.Smith) في كتابه (ثروة الأمم) أدى إلى زيادة الإنتاجية بمعدلات غير مسبوقة، كان إبتكارا إداريا عظيما لازال يمثل قاعدة التفكير الإداري. كما أن تطور المفاهيم الإدارية منذ بداية قرن العشرين ساهم في تطور قدرتنا على إستغلال مواردنا بطريقة تفوق تأثير أي إبتكار آخر في أي مجال من المجالات التي نعرفها للإبتكار. لهذا فإن تقسيم العمل كان إنجازا إداريا حوّل الكفاءة التكنولوجية من مفهوم فني إلى إنتاجية كمفهوم إداري شمولي لتطوير جوانب الحياة المختلفة في الصناعة. والأهم في كل هذا هو أن الإبتكار التكنولوجي هو الذي حظي ولازال يحظى بالإهتمام الأكبر ليظل الإبتكار الإداري رغم شواهده الكثيرة وتأثيراته العظيمة التي لا تقل أهمية من الإبتكار التكنولوجي هو الأقل إثارة للإهتمام. وهذه الدراسة هي محاولة من أجل التفسير والتقييم للإبتكار الإداري. ولعل إعادة الإهتمام بالإبتكار الإداري بوصفه مصدرا للإنتاجية (أي تزامن الفاعلية والكفاءة معا) لا يقل أهمية عن الإبتكار التكنولوجي هو الذي يعطي لهذه الدراسة أهميتها من الناحية المنهجية (البحثية) والعملية على حد سواء.

وفي ضوء ما تقدم يمكن أن نجد بوضوح أن هناك حاجة لدارسة وتحليل الإبتكار الإداري وأبعاده المختلفة من أجل إعادة تقييمه في ضوء الأهمية التي يحتلها الإبتكار التكنولوجي. وبناء على هذا التحديد لمشكلة البحث فإن هدف الدراسة يتمثل في تقديم رؤية لإعادة تفسير وتقييم الإبتكار الإداري وتأثيراته في حركة التطور العام في قطاع الأعمال عموما.

8-2- الأهمية المتزايدة للإبتكار

إن الإبتكار ظاهرة عامة فهي بلا حدود زمانية (حتى الإنسان البدائي إستطاع أن يكتشف الزراعة ورمزها الأساسي المحراث) وبلا حدود مكانية (الحضارات في دورتها الجغرافية المستمرة حتى الآن شاهد على أن الإبتكار موجود في كل مكان)، وبلا حدود في الموضوع والمجال (فهو موجود في العلوم الطبيعية وكذلك الإنسانية، موجودة في دورة المعرفة ومحورها البحث الأساسي، وفي دورة التطبيق ومحورها المنتج والسوق). ولعل التنافس الشديد سواء في التكنولوجيا أو بالتطبيقات الإدارية قد جعل الإبتكار هو البعد الجديد للأداء الأستراتيجي إلى جانب التكلفة الأدنى والجودة والمرونة والإعتمادية.

لهذا فأن الشركات تتبنى البرامج الواسعة وبشكل منظم ومكثف بالإبتكار والبحث عن المبتكرين وإرصاد الميزانيات الكبيرة من أجله. هذا بالإضافة على إعطاء الأولوية لبرامج التدريب على الإبتكار. ففي مسح واسع وجد أن (25٪) من كل الشركات الأمريكية التي تستخدم أكثر من (100) عاملا تقدم تدريبا في مجال الإبتكار لعامليها. وهذه تمثل زيادة بمقدار (540٪) في السنوات الأربع. وحسب مجلة البزنس ويك (Business Week) فإن أكثر من نصف شركات (Fortune-500) ترسل مديريها التنفيذيين وبقية العاملين في المستويات المختلفة إلى برامج التدريب في مجال الإبتكار مما بات يعكس أيضا أن الإبتكار يمكن أن يتعلم وإن القدرة على الإبتكار ليست مقيدة بإختيار القلة (Mealiea and Latham,1996,p451).وهذا ما جعل دراكر (P.F.Drucker) يشير إلى أنه منذ الحرب العالمية الثانية أصبح البحث والتطوير موضة سارية وتبذل مبالغ طائلة من الأموال عليها ، إلا أن النتائج في الكثير من الشركات كانت مجرد تحسينات وليس إبتكارات (دراكر ، 1995 ، ص242).

وإذا كان الفيزيوقراط (Phsiocarats) في القرن الثامن عشريؤكدون على أن الزراعة هي التي تنشئ الثروة ، ودعاة المدرسة التجارية (Mercantilists) في القرن الثامن عشر أيضا يرون أن التجارة هي التي تنشئ الثروة ، ودعاة الثورة الصناعية يرون أن الآلات الميكانيكية من قبل والبخارية والكهربائية فيما بعد ومنذ الخمسينات الإلكترونية هي التي تنشئ الثروة ، فأن الإبتكار بأنواعه (التكنولوجية والإدارية) ومنذ عقود قليلة ماضية أصبح هو الذي ينشئ الثروة وهو الذي يعطي للشركة القائمة على الإبتكار القدرة على المنافسة والوصول إلى المنتجات الجديدة وإلى الزبائن والأسواق الجديدة أسرع وبما هو أفضل من منافسيها وهذا هو قانون المنافسة الأساسي الذي يسود عالم الأعمال في الوقت الحاضر.

8-3- الإبتكار الإداري والإنتاجية

أن الإبتكار الإداري (Managerial Innovation) هو الإتيان بالجديد الإداري ، ولأن الإدارة هي نشاط واعي هادف فإن هذا الجديد يوجه نحو تحقيق: الإستجابة الأفضل لمنتجات وخدمات الشركة لحاجات زبائنها كما في الزبونية (Customization) ، زيادة

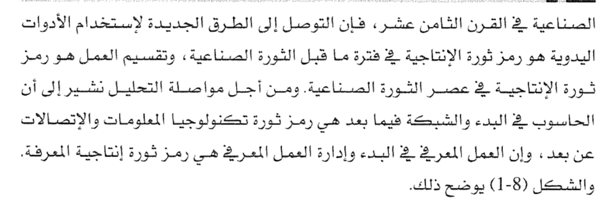
الأداء بشكل جذري أو تدريجي كما في مفاهيم إعادة الهندسة والتحسين المستمر، وتحسين طرق العمل كما في دراسة العمل والحركة، وتحسين علاقات العمل في الشركة كما في مفاهيم العمل الجماعي والفرق المدارة ذاتيا، وتحسين علاقات الشركة مع بيئتها الخارجية كما في مفاهيم المسؤولية الإجتماعية وأخلاقيات الإدارة (مراعاة أفضل لمطالب مصالح أصحاب المصلحة والصالح العام)... إلخ.

وبهذا السياق نقول أن الإبتكار الإداري هو التوصل إلى المفاهيم الجديدة القابلة للتحويل إلى سياسات وتنظيمات وطرق جديدة تساهم في تطوير الأداء في الشركة. بل إن بعض هذه المفاهيم يتعلق بتطوير عملية الإبتكار وتنظيمه وإجراءات نقل أفكاره الجديدة إلى منتجات جديدة ومن ثم الإسراع في إنشائه للأسواق الجديدة. وأن الهدف النهائي لهذا الإبتكار يتمثل في تحسين إستخدامالموارد وتحقيق النتائج الأفضل مقارنة بالفترة الماضية أو مقارنة بأفضل المنافسين. وهذا ما يمكن أن نجمله بالتأكيد على أن الإبتكار الإداري هو في هدفه الأخير ونتاجه الحقيقي الأكثر أهيمة يتمثل في إبتكار الإنتاجية أي:

الإبتكار الإداري=إبتكار الإنتاجية

وهذا ما نلاحظه في الميل المتصاعد لتطور المفاهيم الجديدة وتطبيقاتها الإدارية من أجل تحسين الإنتاجية. والواقع أن إبتكار المفاهيم الجدية في الإدارة كان دائما هو الأقرب إلى إبتكار الإنتاجية. ولننظر إلى ذلك من منظور جديد لنشير إلى أن التكنولوجيا صنعت الإنعطافات المهمة في التطور من أجل سرعة أكبر في الإنجاز وكفاءة أعلى في المخرجات المادية (وهذا هو المنظور التكنولوجي الهندسي للتطور)، إلا أن الأهم هو الذي كان يجري في مجال آخر هو مجال الإنتاجية.

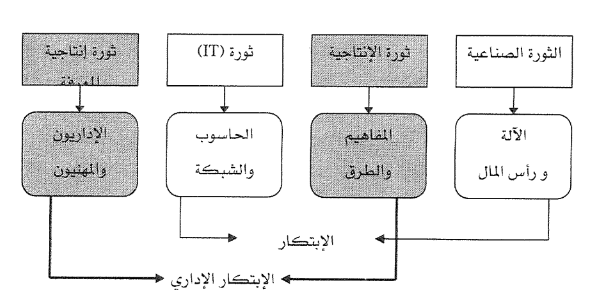
وفي هذا السياق فإننا نطرح جانبا مهما من الرؤية التي نقدمها للإبتكار الإداري. وهذا الجانب يتعلق بإبتكار الإنتاجية (Productivity Innovation). فلقد إرتكزت الثورة الصناعية على الإختراق التكنولوجي الذي تم في صناعة النسيج في القرن الثامن عشر ولا يوازي هذا الإختراق التكنولوجي إلا الإختراق الإداري (Managerial Breakthrough) المتمثل في تقسيم العمل الذي أدى إلى ثورة الإنتاجية. فإذا كانت الأداة (Tool) هي رمز العصر الحرفي اليدوي ما قبل الثورة الصناعية والآلة هي رمز الثورة



الصناعية في القرن الثامن عشر، فإن التوصل إلى الطرق الجديدة لإستخدام الأدوات اليدوية هو رمز ثورة الإنتاجية في فترة ما قبل الثورة الصناعية، وتقسيم العمل هو رمز ثورة الإنتاجية في عصر الثورة الصناعية. ومن أجل مواصلة التحليل نشير إلى أن الحاسوب في البدء والشبكة فيما بعد هي رمز ثورة تكنولوجيا المعلومات والإتصالات عن بعد، وإن العمل المعرفي في البدء وإدارة العمل المعرفي هي رمز ثورة إنتاجية المعرفة. والشكل (8-1) يوضح ذلك.

إن هذه الرؤية التي نطرحها تشير إلى أن الثورة الصناعية أنشأت العمال ذوي الياقات الزرقاء مما يخضعون لمتطلبات الآلة والخط الإنتاجي، ولكن الثورة الصناعية كانت بحاجة إلى من يديرها لهذا وعلى أساس تقسيم العمل انبثقت فئة المديرين الذين نقلوا الثورة الصناعية إلى ثورة الإنتاجية. لهذا فإن الإنتاجية المتعاظمة في ذلك الوقت كانت وليدة الإدارة أكثر مما كانت وليدة التكنولوجيا على الرغم من كون الأخيرة ساهمت في جعل ثورة الإنتاجية ذات أرضية مادية – هندسية قوية.

الشكل (8-1): الإبتكار الإداري في عصرين



وبنفس القدر فإن ثورة تكنولوجيا المعلومات والإتصالات عن بعد أوجدت أفراد المعرفة بنوعيهم عمال ومهنيو المعرفة (Knowledge Workers and Professionals)، إلا أن ثورة الإنتاجية في هذا المجال لم تتحقق إلا مع إدارة المعرفة التي تمثل الإبتكار

الإداري الجديد. حيث أن إنتاجية العمل المعرفي أصبحت هي القوة الموجهة (Driving Force) في القرن الواحد والعشرين (Garvey and Williamson,2002p49). وهذا ما سنتحدث عنه في فقرة لاحقة.

8-4- الإبتكار التكنولوجي والإبتكار الإداري

تأريخيا قام الإبتكار الجذري على الإنقطاع التكنولوجي والإستمرارية التنظيمية (المؤسسية) (Pavitt,1990,p17). فالإبتكار وفق منحنى – Sيأتي بالتكنولوجيا الجديدة التي تؤدي إلى الإنقطاع عن الجيل التكنولوجي السابق، ولكن هذا عادة ما يتم في إطار نفس السياق المؤسسي التنظيمي في الشركة (الإستمرارية التنظيمية). وكان الإنقطاع الإبتكاري والإستمرارية التنظيمية يمثل حالة غير ملائمة لأن المطلوب هو أن يكون الإبتكار التكنولوجي مترافقا مع الإبتكاري التنظيمي - الإداري من أجل تحقيق أغراضه الكاملة.

إن الثورة التكنولوجية مصطلح شائع وذوشعبية واسعة والعبارة الأكثر أزيزا منذ الخمسينات من القرن الماضي. وهو يشير بدون شك إلى حقيقة كبيرة هي أن التطورات في العلم والتكنولوجيا قد غيرت كل الأسس والمفاهيم والأساليب في المجتمعات وضمنها الصناعات ومجالات التطبيق المختلفة. ومع هذا الإعتراف بالثورة التكنولوجية الذي يبدو وكأنه حقيقة مسلم بها، نجد أن هناك ثورة عظيمة أخرى لم تحظى بنفس الإعتراف حتى الآن وهي الثورة الإدارية أو التنظيمية (Organizational Revolution). هذه الثورة التي من أعظم إنجازاتها يتمثل في ظهور المؤسسات التنظيمية الملائمة والفعالة والإبتكارية التي كانت القلب النابض للتطور لأكثر من قرن من الزمن. وهذه المؤسسات تمثل المصنع المنظم الحقيقي للإنتاجية الموازي في أهميته وإنجازاته الإنسانية لما حققته الثورة التكنولوجية من حيث إنجازاتها الفنية والهندسية.أن الإقتصادي دوغلاس نورث (D.North) الحائز على جائزة نوبل يرى أن غياب المؤسسات الملائمة هي السبب في فجوة قرن طويل بين فجر الثورة الصناعية والتوسع التكنولوجي الإقتصادي الدارماتيكي للقرن التاسع عشر. وإن مؤرخ الأعمال الفريد تشاندرلر(A.Chandler) يرى أن نصف هذا التحول كان نتيجة للثورة التنظيمية وليس للثورة التكنولوجية (Brown and Dayuid,1998,p93). أن شركات الأعمال التي تقف على تراث عظيم من التطور الإداري في المفاهيم والأساليب هي التي جعلت ممكنا لمجتمعات القرن العشرين أن تتطور بنفس القدرة التي ساهمت في ذلك التكنولوجيا. مع حقيقة أن التكنولوجيا

نفسها كانت مدينة للثورة الإدارية - التنظيمية بالكثير بعد أن حققت إدارة البحث العلمي وإدارة التكنولوجيا مزايا جمة وعميقة من أجل جعل التطور التكنولوجي ممكنا وأكثر ترشيدا في إستخدام موارده العظيمة في ظل عدم التأكد المطلق الذي يسود مجال الإبتكار التكنولوجي. ولا يقلل من ذلك إستخدام الإنترنت بوصفها التكنولوجيا الأرقى لإن الإبتكار الرقمي هو إمتداد لقوة خبرتنا السابقة لإدارة الإنترنت. وفي هذا السياق نشير إلى ملاحظتين مهمتين:

الأولى: أن الإنترنت التي وفرت إمكانات تكنولوجية عظيمة في الوصول الأسرع إلى المعلومات بحاجة إلى خبرة توظيفها. لهذا فإن الخبرة الإدارية منذ فردريك تايلور (F. Taylor) وحتى الآن تقدم إمكانات عظيمة أيضا في كيفية نقل هذه المعلومات إلى مجال العمل (Dankbaar, 2003, pxvi). فمع الإنترنت فإن المطلوب هو نقل الخبرة الإدارية إلى مجال المعلومات وتكنولوجيا المعلومات.

ثانيا: في الإقتصاد الرقمي القائم على الإنترنت فإن القيمة يتم إنشاؤها عبر الشبكات (Passiante, G. et al.,2003,p146). ولكن إذا نظرنا للإنترنت على أنه تدفق سريع وشامل للمعلومات المتاحة على الشبكة فأن جميع الشركات والأفراد يتمتعون بهذا الميزة على حد سواء. فأين التميز في إنشاء القيمة ؟ أن هذا التميز يكون في الخبرة الإدارية وكيفية إستخدام تلك المعلومات بشكل أفضل من الآخرين على المستويين الأستراتيجي (وهذا ما يساعد على تحقيقه أستراتيجيو المعرفة) والمستوى الفني (وهذا ما يساعد على تحقيقه مهنيو المعرفة).

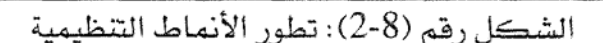
8-5- الإبتكار الإداري وأبعاده

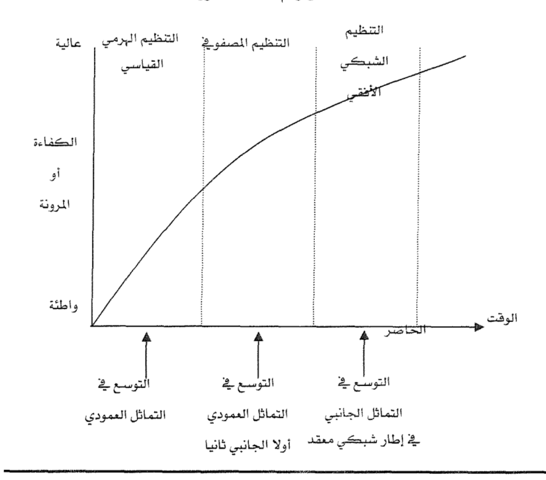
إن الإبتكار الإداري الذي حددناه بأنه التوصل على الجديد الإداري، لابد أن يطرح التساؤل حول ماهية هذا الجديد الإداري وما هي أبعاده ؟. ومن أجل الإجابة نشير إلى أن للإبتكار الإداري تجليات عديدة يمكن إيرادها فيما يأتي:

أولا: الإبتكار الإداري العام

وهذه المجموعة هي الإبتكارات التي تمثل المنعطفات الإدارية الكبرى في تطور الإدارة. فالمدارس الإدارية: التقليدية، العلاقات الإنسانية، الموقفية، النظم.. إلخ تمثل إبتكارات إدارية عامة، حيث كل منها طبعت مرحلة إدارية عامة ومتميزة ولا يحد من هذا التميز تعايش أو تداخل هذه المدارس على مسرح الإدارة الحالي بنفس الشاكلة

التي يتعايش فيها الإبتكار الجذري والإبتكار ـ التحسين. كما أن من هذه المنعطفات في التنظيم الإداري تتمثل في الإنتقال من التنظيم الهرمي العمودي إلى التنظيم المصفوفي الذي يمثل تنظيما مزدوجا فهو تنظيم هرمي في الوظائف الإدارية وتنظيم أفقي في الوظائف الفنية. ومن ثم الإنتقال الى التنظيم اللاهرمي الأفقي كما في التنظيم الشبكي. وفي هذا التطور كانت الكفاءة تتزايد كما كانت المرونة المطلوبة في الأعمال المهنية والكثيفة المعرفة في تنامي (أنظر الشكل 8-2). وكذلك التحول من العملقة (الكبير جميل وفعال) والإنتاج الواسع وإقتصاديات الحجم إلى الصغر (الصغير أجمل وأكثر تميزا)، إنتاج الوجبات الصغيرة (نظام الوقت المحدد JIT) وإقتصاديات النطاق (Economies of Scope) ومن ثم المنعطف الجديد في العصر الشبكي والإنترنيت والإدارة الالكترونية (E-Management).


الشكل رقم (8-2): تطور الأنماط التنظيمية



ثانيا : إبتكار المفاهيم الإدارية

إن المفاهيم الإدارية الجديدة كانت دائما مصدرا لتحسين الكفاءة والإنتاجية سواء في تحسين فهم الإدارة لحاجات العاملين (كما في مدرج ماسلو) أو في تحسين طرق الأمثلية في قرارات الإدارة (كما في أساليب بحوث العمليات)، أو في قياس وتحسين التحليل والأداء المالي للشركة (كما في طرق التحليل المالي وإدارة المحافظ الإستثمارية) إلخ. والواقع إن هذا المجال هو الأوسع في الإبتكار الإداري لأنه حافل بإستمرار في المفاهيم الجديدة التي تستهدف تحسين أداء الإدارات العليا والوسطى والدنيا والعاملين في جميع المستويات في الشركة. وإن إدارة الإنتاجية الشاملة (TPM) في السبعينات، وإدارة الجودة الشاملة (TQM) في الثمانينات والتسعينات، وإعادة الهندسة في التسعينات، والعمل عن بعد (Telework) والشركة الإفتراضية والفرق الإفتراضية في الوقت الحاضر، كلها نماذج عن الإبتكار الإداري في مجال المفاهيم وتطبيقاتها في هذا المجال أو ذاك. والجدول (8-3) يقدم مجموعة مهمة من الإبتكارات الإدارية الأكثر تأثيرا في الفترة الأخيرة.

الشكل رقم (8-3): إبتكار المفاهيم والأساليب الإدارية وتأثيراتها

الأسلوب	تقييم صلاحية القرار	تقييم الأداء	نظام العوائد
إدارة الجودة الشاملة	×	×	
إعادة الهندسة	×		
التوريد الخارجي	×		
نظام إنتاج الوقت المحدد	×	×	
بطاقة الدرجات المتوازنة	×	×	
حلقات الجودة	×	×	
المعايرة	×	×	×
التكاليف القائمة النشاط القيمة المضافة الإقتصادية		×	×
التمكين الإداري	×	×	
الفرق المدارة ذاتيا	×	×	
المشروعات الريادية (Venturing)	×		
التعويض التحفيزي			×

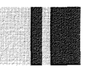
الأسلوب	تقييم صلاحية القرار	تقييم الأداء	نظام العوائد
خفض وقت الدورة	×		
التحالفات الإستراتيجية	×		
الإدارة بالأهداف		×	
مراجعات الأداء (360°)		×	
التنظيمات المصفوفية	×		
Source: James A.Brikley et al. (2003): Designing Organizations To Create Value, McGraw-Hill, New York, p271.			

ثالثا : إعادة إبتكار الشركة

إن أكبر الإبتكارات لأية شركة يتمثل في قدرة الشركة على البقاء في السوق. ولكي تستطيع البقاء في السوق (وربما النمو فيه) فأن عليها بإستمرار أن تعيد النظر وبشكل عميق في إفتراضاتها الخاصة ببيئتها الداخلية (رسالتها وإستراتيجيتها وقدراتها الجوهرية) وبيئتها الخارجية (هيكل السوق، الزبون، المنافسة، والمجتمع).

وحيث أن كل عوامل البيئة الداخلية (بالتقادم مثلا) والخارجية (تغير القوى في السوق، تغير حاجات الزبائن، دخول منافسين جدد، وإتجاهات ولوائح جديدة) يمكن أن تتغير، فإن الشركة التي لا تستطيع إن تعيد النظر في إفتراضاتها الأساسية ومن خلال رؤية إبتكارية، فإنها ستواجه المصير الأصعب في التدهور والخروج. فعندما يدخل المنافسون برؤى ومفاهيم وأساليب جديدة (وهذا يعني إفتراضات أساسية جديدة ومبتكرة) فإنهم سيشكلون تحديا لمفهوم الشركة القائمة وإفتراضاتها الأساسية. ولا مخرج حينها إلا في إعادة إبتكار الشركة لنفسها من خلال تجديد وإعادة إبتكار إفتراضاتها الأساسية في الجوانب الثلاثة التي أكدها بيتردراكر (P.F.Drucker): إفتراضات حول بيئة الشركة، إفتراضات حول رسالة الشركة، والإفتراضات حول قدرات الشركة الجوهرية لتحقيق رسالتها (Drucker,1994,p95).

وكما أشار دراكر كنموذج للتحديات إلى أن أكثر الهزات والصدمات للشركات الأمريكية كان من الشركات اليابانية (التي أتت بإفتراضات جديدة). وإذا كانت بيرل هاربر واحدة من أشد الضربات العسكرية للبحرية الأمريكية، فإن



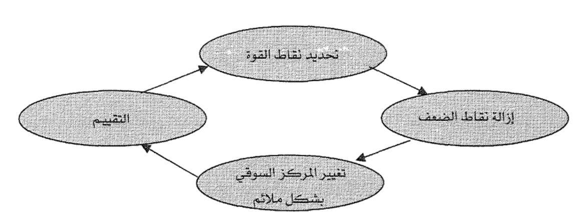
أكثر بيرل هارير وجهت للشركات الأمريكية على يد الشركات اليابانية. إن كثيرا من الشركات الأمريكية فقدت نظرية أعمالها (إفتراضاتها الأساسية وتقادمها) أمام التحدي الياباني(Drucker,1994,p103).

ولعل هذه الحقيقة التي أصبحت تصدم الشركات في ظل المنافسة المتزايدة من شركات تأتي من بيئات مختلفة وبمفاهيم وأساليب جديدة، هو الذي حدا بجون براون (J.S.Brown) إلى القول أن الإبتكار الأكثر أهمية الذي سيأتي إلى مختبرات بحوث الشركات، سيتمثل في إعادة إبتكار الشركة نفسها. فما هو أكثر أهمية من إبتكار المنتجات الجديدة هو إبتكار الشركة نفسها. فلكي تحافظ الشركة على سرعة سيرها بالتلازم مع التغيرات السريعة في التكنولوجيا في بيئات الأعمال غير المستقرة بشكل متزايد، فإن عليها تصميم هيكلة تكنولوجية وتنظيمية جديدة تجعل من الممكن وبشكل مستمر إبتكار الشركة (Brown,1991,p102).

وفي هذا السياق دعا ديفيد جيويرتز (D.Gewirtz) إلى ما أسماه إعادة إكتشاف دورة الحياة (Reinvention Lifecycle) في الشركة. حيث أن إعادة الإكتشاف يجب أن يغطي كل الشركة وعلى طول حياتها، ليكون بمثابة إستجابة ذكية للتغيرات في أسواقها وظروفها الخارجية.

وقد إقترح جيويرتز الدورة المستمرة لإعادة الإبتكار كما في الشكل (4-8) من اجل إبقاءالشركة في حالة التجدد المستمر حسب التغير في أسواقها.

الشكل رقم (4-8): الدورة المستمرة لإعادة الإبتكار



Source: Divid Gewritz (1996): The Flexible Enterprise, John Wiley and Sons, Inc. New York, p42.

حيث أن هذه الدورة يمكن أن تكشف أن الشركات تفقد نقاط القوة أو تتفاقم فيها نقاط الضعف مع الوقت مما يستوجب إعادة إكتشاف الشركة لتقوية نقاط القوة وإزالة نقاط الضعف فيها من أجل التمكن من إعادة تحديد موقعها في السوق من جديد في ضوء ذلك التجديد.

وبعد. فإن الإبتكار الإداري سيظل مصدرا لأفكار جديدة من أجل تعظيم قدرة الشركة على إستغلال مواردها البشرية والمادية والمعرفية بشكل أفضل (كفاءة داخلية) ومصدرا لمفاهيم جديدة تساهم في خلق ميزة تنافسية للشركة على منافسيها (كفاءة خارجية)، ومصدرا لتطبيقات وممارسات جديدة تجعل الشركة أكثر قدرة على خلق القيمة من أجل زبائنها بإستمرار (كفاءة مستدامة) لتظل الشركة في السوق قادرة على البقاء والنمو.

6-8- الإبتكار الإداري وإنتاجية العمل المعرفي

إن إدارة المعرفة هي الإبتكار الإداري الجديد الذي نقل مركز الثقل في الإهتمام والفاعلية من الموارد المادية إلى المعرفة بوصفها المورد أو الأصل الجديد الأكثر أهمية في صنع الثروة، كما نقل التركيز في الشركات من إدارة الإشياء إلى إدارة المعرفة.

وكما أشرنا سابقا في هذا البحث إلى أن الإبتكار الإداري هو الذي حوّل الثورة الصناعية إلى ثورة إنتاجية. فإن الإبتكار الإداري الجديد المتمثل بإدارة المعرفة هو الذي يمارس دورا خلاقا في تحويل ثورة تكنولوجيا المعلومات والإتصالات عن بعد إلى ثورة إنتاجية العمل المعرفي. والواقع أن تكنولوجيا المعلومات والإتصالات الشبكية والخلوية وهذه كلها تلخصها اليوم تكنولوجيا مركبة واحدة هي الإنترنت، قد جعلت المعلومات متاحة بكميات عظيمة وبسرعة فائقة وبأشكال قياسية لجميع المستفيدين وفي مقدمة هؤلاء المستفيدين: شركات الأعمال. ولكن مما يلاحظ على ذلك هو أن المعلومات المتاحة بكميات كبيرة يمكن أن ترشد القرار الإداري إلا أنها بالتأكيد ومن منظور المنافسة لا تنشئ ميزة تنافسية. والسبب في ذلك هو أن المعلومات المتاحة للجميع لا تستطيع أن تنشئ تميّزا ما دام الجميع لديهم نفس الفرصة في الوصول لنفس المعلومات وبنفس الكمية والسرعة. لهذا لابد من تحويل المعلومات إلى معرفة. والأهم لابد من وجود

إدارة جديدة لتحقيق عملية تحويل المعلومات إلى معرفة جديدة تمثل جدارة جوهرية (Core Competence) ومن ثم توظيفها لتحقيق ميزة تنافسية.

ومن أجل الكشف عن جوانب القوة في عملية تحويل ثورة تكنولوجيا المعلومات إلى ثورة إنتاجية المعرفة، لابد من طرح بعض التساؤلات: عن ماهية المعرفة ؟ وماذا يعني الإبتكار الإداري الجديد المتمثل بإدارة المعرفة ؟ وأخيرا ما هي أبعاد إنتاجية المعرفة ؟.

فيما يتعلق بماهية المعرفة لابد من القول أن هناك تعريفات كثيرة للمعرفة قد قدمت يمكن إجمالها في مجموعتين هما:

أولا: مجموعة تعريفات القائمة على المعرفة الصريحة وتكنولوجيا المعلومات: حيث أن دعاة تكنولوجيا المعلومات يميلون إلى المعرفة الصريحة ومحاولة تخفيضها إلى مستوى المعلومات. لهذا فإنهم يميل إلى تعريف المعرفة:

- المعرفة تتكون من البيانات أو المعلومات التي يتم تنظيمها ومعالجتها لنقل الفهم والخبرة والتعلم المتراكم والتي تطبق في المشكلة الحالية أو النشاط الراهن (Turban, E. et al.,2002,p49).

- المعرفة هي ما يندمج أو يقدم بالطريقة التي يمكن معالجتها بالحاسوب(Laudon and Laudon, 2003, p331).

ثانيا: التعريفات القائمة على المعرفة الضمنية في رؤوس الأفراد: وهذه التعريفات تركز على خصائص المعرفة الضمنية التي يمكن التشارك فيها وتعلمها ولكن من الصعب التعبير عنها أو نقلها للآخرين، حيث تعرف المعرفة بأنها:

- المعرفة هي ما يبقى في رأس الفرد (Barquin,2001,p10).

- المعرفة هي المزيج السائل من الخبرة والقيم والمعلومات السباقة والرؤى الخبيرة التي تقدم إطارا لتقييم وتقرير الخبرات والمعلومات الجديدة (Sverlinger,p41).

وإذا كانت المجموعة الأولى اقرب إلى تكنولوجيا المعومات وشكلها الأرقى المتمثل بالإنترنت، فإن الثانية هي اقرب إلى الفكر الإداري المرتكز على العامل الإنساني. وإن إدارة المعرفة (وليس إدارة المعلومات كما يرغب أصحاب الرؤية الهندسية إستخدامه) تمثل الرؤية المعبرة عن الإبتكار الإداري الذي يحاول أن يمنح الشركة قيمة

أعلى بتحويل معلوماتها إلى معرفة ذات قيمة أعلى ومساهمة أكبر في تحويلها إلى ميزة تنافسية.

وبنفس القدر من التمييز بين الرؤية الهندسية التكنولوجية والرؤية الإدارية في تعريف المعرفة، يمكن أن نجد هذا التمييز واضحا بين الرؤيتين أيضا في تحديد مفهوم إدارة المعرفة. ويمكن أن نقدم تعريفين لإدارة المعرفة توضح هذا التمييز في هذا المجال:

1- إن إدارة المعرفة هي العملية المنهجية لتوجيه رصيد المعرفة وتحقيق رافعتها في الشركة. فهي تشير بهذا المعنى إلى المعرفة الخاصة بعمل الأشياء بفاعلية وبطريقة كفوءة وعن طريق رافعة المعرفة (أي إستخدامها في مرات متعددة) تستطيع الشركة أن تحوّلها على مصدر رئيسي للربح. إن هذا التعريف هو المستوى الأدنى في إدارة المعرفة لأنه يعمل على إستخدام الرصيد المعرفي (قاعدة المعرفة الصريحة) وتحقيق رافعته المتمثلة في تعدد حالات أو مجالات إستخدام المعرفة المتاحة بدلا من إستخدامها في توليد معرفة جديدة.

2- لأن إدارة المعرفة تقوم على أساس أن المعرفة هي المورد الأكثر أهمية في الشركات الحديثة، فإنها (أي إدارة المعرفة) لا تكتفي بما لديها من رصيدها المعرفي، بل تسعى إلى إغنائه بإنشاء المعرفة الجديدة. ووفق هذا السياق فإن إدارة المعرفة هي العملية المنهجية المنظمة للإستخدام الخلاق للمعرفة وإنشائها. وهذا التعريف يمثل إلى حد كبير المفهوم الذي يدعو إليه نوناكا (I.Nonaka) فيما أسماه بحلزونية المعرفة عام 1991 ونموذج العمليات الأربع: التنشئة، التخريج، الترابط، والتذويت (SECI Model) (Nonaka,1991,p96). ويلاحظ من هذا التمييز أن الإبتكار التكنولوجي يعمل على خفض المعرفة إلى معلومات قابلة للتحديد والتعامل معها عن طريق قاعدة بيانات او برمجية، في حين أن الإبتكار الإداري هو عادة إبتكار هو المعلومات من خلال تحويلها إلى معرفة ذات قيمة إدارية أعلى سواء في عملية تطوير منتجات جديدة او تقديم خدمة أفضل في الإستجابة لحاجات الزبون أو في تحقيق ميزة تنافسية في السوق. أما ابعاد إدارة المعرفة كإبتكار إداري فيمكن تحديدها من خلال ما يأتي:

أولا : الحاجة المتزايدة لإدارة المعرفة

أن تكنولوجيا المعومات وتطبيقها الأرقى الإنترنت دفعت البعض على طرح أفكارا متعجلة حول موت أو نهاية الإدارة (End Of Management) على إعتبار إن أهم سمة في الإنترنت هي التشبيك الفائق (وهو خلاف نظام الإتصال التقليدي الهرمي والمحدود في صلاته). وهذا التشبيك يتسم بالسرعة الفائقة، الصلات الشاملة هنا وفي كل مكان، الإتصال المتبادل الواسع والمتعدد في نفس الوقت، وأخيرا اللامركزية في الإتصالات بمعنى ليس هناك مركز وآخر تابع بالمعنى الإتصالي. والسؤال: ماذا يعني هذا من الناحية الإدارية ؟ والإجابة تكمن في أن جميع الشركات قد نقلت جزء مهما من سيطرتها على المعلومات والإتصالات إلى الإنترنت. مما يعني فقدان الإدارة في الشركات لإمكانية تحقيق رقابة موحدة أو إخضاع العاملين لقاعدة موحدة (نجم، 2004، صص246-7). وكما يرى البعض فأن هذا التشبيك قد نقل جانبا مهما من الإدارة إلى ما يسميه ياماشيتا (H.Yamashita) بقابلية الإجراء البيني (Interoperability). فالإنترنت التي تجعل الشركة تعمل بطريقة شبكية لامركزية إنما تؤدي إلى أن تكون المسالك المتاحة للإتصالات بين العاملين وإنجاز العمل مع الموردين والموزعين والزبائن (من أي مكان في أي وقت) يتم بشكل مباشر وأكثر الأحيان دون الحاجة إلى الإدارة. وهذا سيؤدي حسب وجهة النظر هذه إلى إعادة تقسيم العمل الإداري بما يجعل (99 ٪) من العمل الإداري ينتقل إلى قابلة التشغيل البيني (الإنترنت وقواعده ومواصفاته المفتوحة) في حين أن المديرين لن يبقى لهم سوى (1 ٪) من العملية الإدارية. وإن هذه النسبة (1 ٪) تتمثل في قيام الإدارة بوضع قواعد الحد الأدنى وتكامل الأنشطة الجديدة في النظام (Yamashita,2000,p169).

ولاشك في الإبتكار التكنولوجي المتمثل بالإنترنت والتغيرات التي جاءت بها صحيحة ويجب مراعاتها، إلا أن ما يمكن الإعتراض عليه هو الإستنتاج الذي يبنى على ذلك الإبتكار التكنولوجي. فالقواعد والآليات الفنية القياسية التي تقوم عليها الإنترنت يمكن أن تكون من عوامل قوة الإدارة عند الإستجابة الفعالة لها ويمكن أن تكون تحديا خطيرا وتهديدا قويا للإدارة التقليدية لكي تتغير وإذا لم تتغير بفاعلية فإن عليها الإختفاء. ولنأخذ مثلا يساعد على فهم ذلك. أن ظهور السكك الحديدية قبل ما يقرب من قرن من الزمان كتكنولوجيا جديدة كان يمكن أن يكون سببا في إضعاف المتاجر

الصغيرة. ولكن الإدارة في هذه المتاجر سرعان ما إنتقلت لتوظيف هذه التكنولوجيات إلى المتاجر التنويعية التي تجمع السلع من كل أنحاء البلاد في موقع مناسب لينتقل إليها الزبائن من بيوتهم في أطراف المدينة. مما جعل السكك الحديدية مصدرا لميزة تنافسية لصالح المتاجر التنويعية (وهي تطوير إداري لمتاجر التجزئة الأكبرعلى حساب المتاجر الصغيرة). وكذلك الحال مع تطور خدمات البريد والهاتف فإن الإدارة طورت قوائم وفهارس الطلبيات البريدية للوصول إلى الزبائن في الأرياف. ولقد وصفت متاجر (Sears) فهارسها بأنها بيت التوريد الأرخص على الأرض وعوضت نقص الخدمة الشخصية الناجم عن إستخدام تلك الفهارس بضمان إسترجاع النقود (Garr, 1999, p42). وهذا يعني ويشير بوضوح إلى أن الإدارة ليست في مواجهة التكنولوجيا. وأن الإبتكار الإداري مثل الإبتكار التكنولوجي مطلوب وبنفس القدر من الأهمية. وإن المطلوب من أن الإدارة بأن تستخدم قدرتها على الإبتكار الإداري من أجل تحقيق أفضل توظيف للتطورات التكنولوجية لإنشاء القيمة وتحقيق الميزة التنافسية لكي تبقى الشركة وتبقى الإدارة. أما إذا فشلت في مهمتها هذه فإن الشركة ستتراجع وتتقهقر نحو مصيرها المحتوم: الزوال.

ثانيا : مشكلات وإخفاقات إدارة المعرفة

قد تبدو المعرفة بمثابة ضمانة ضد الفشل على إعتبار أن الفرق بين القرار الرشيد وغير الرشيد في جوهره هو فرق في الكمية المتاحة من المعلومات أو المعرفة لكل منهما. ومع ذلك فإن لإدارة المعرفة نجاحاتها كما لها إخفاقاتها. وإن نجاحاتها لتشير بشكل واضح إلى أن الشركات التي تمتعت بالقدرة الإدارية أو الإبتكار الإداري كانت أقرب إلى النجاح في حين أن الشركات التي لم تمتلك مثل هذه القدرة أو الإبتكار كانت أقرب إلى الإخفاق. وهذا يعني أن مجرد توفر تكنولوجيا المعلومات (وهي ما تدافعت الشركات نحو تبني مشاريعها الجديدة) لم يكن كافيا من أجل تحقيق النجاح في مشروعات إدارة المعرفة، خاصة أنه ليس هناك نظام إداري غير قابل للفشل (Infallible) أو غير مؤكد النجاح. وبنفس القدر من التأكيد ليس هناك ضمانة في أن تبني تكنولوجيا المعلومات بأشكالها المختلفة سيحقق النجاح في الأعمال.

وفي هذا السياق يمكن الإشارة إلى حالات كثيرة من الإخفاق في مشروعات إدارة المعرفة، حيثتقدر حالات الإخفاق ما بين (50 – 70 ٪) في هذه المشروعات. وهذا يعود لأسباب أهمها (Turban,2002,p417):

أ- أن مشروعات إدارة المعرفة كانت تعول كثيرا على التكنولوجيا دون أن تهتم بشكل عميق إن كان النظام المقترح لإدارة معرفة الشركة ملائما لحاجاتها وأهدافها من منظور إداري.

ب- نقص دعم وإلتزام الإدارة العليا بإدارة المعرفة.

ج- عدم تقديم الحوافز للأفراد المستخدمين في إدارة المعرفة.

ولقد أكدت دراسة لمركز أرنست أند يونغ (Ernst & Young Center) لإبتكار الأعمال التي غطت (431) من الشركات الأمريكية والأوروبية على آن الصعوبات الأساسية لإدارة المعرفة حسب إجابات المديرين التنفيذيين للشركات المشاركة في المسح هي حسب الأهمية: الصعوبة المتعلقة بتغيير سلوك الأفراد، قياس قيمة وأداء أصول المعرفة، تحديد ما هي المعرفة التي يجب إدارتها، تبرير إستخدام الموارد النادرة في مشروعات المعرفة الجديدة، خرطنة المعرفة الحالية للشركة... إلخ (Ruggles,1998,p80).

وفي دراسة واسعة أعدها فاهي و بروساك (Fahey and Prusak) استمرت لخمس سنوات وغطت أكثر من مئة مشروع معرفة، كشفت عن الأخطاء الأحد عشر المميتة الأكثر شيوعا في إدارة المعرفة. وفي مقدمة هذه الأخطاء عدم التمييز بين البيانات والمعلومات من جهة والمعرفة من جهة أخرى (الخطأ الثاني). إن هذا الموقف يفسر واقع أن هناك القليل من التعليم والتدريب والخبرة التنظيمية من أجل الفهم المطلوب لمفهوم المعرفة(Fahet and Prusak,1998,p265).

ثالثا: أستراتيجيو المعرفة (Knowledge Strategists)

إن عدم الإهتمام بالتمييز بين البيانات والمعلومات والمعرفة قد أدى على الفشل في مشروعات إدارة المعرفة القائمة على أحدث البرمجيات وتسهيلات تكنولوجيا المعلومات.

في إدارة المعرفة ثمة هرمية مهمة تتمثل في تدرج البيانات، المعلومات، المعرفة..إلخ. ولقد قدم المختصون في إدارة المعرفة هذه الهرمية بأشكال متعددة، إلا أنها تشترك جميعها

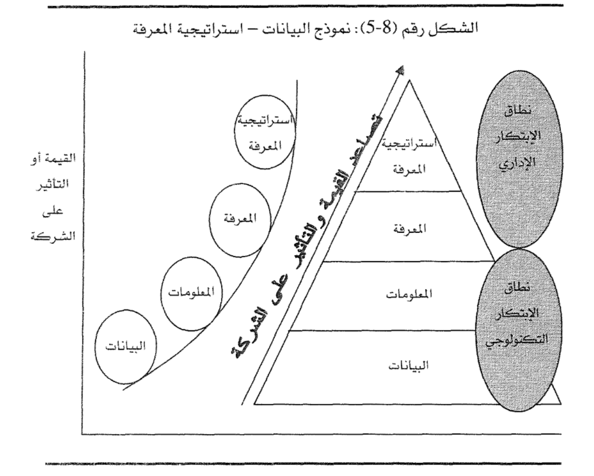
في أنها تبدأ من البيانات التي تعتبر المادة الخام لتتدرج إلى المستوى الأعلى الأكثر تنظيما وقيمة. ومن ذلك نموذج بارابا هيكيل (B. Haeckel) الذي يتضمن تحديدها خمسة مستويات متصاعدة تتدرج من البيانات إلى الحكمة هي (Barquin,2001,p4): البيانات (Data)، المعلومات (Information)، الذكاء (Intelligence)، المعرفة، (Knowledge)، الحكمة (Wisdom) (وهي المعرفة + التوليف من الخبرات والمعرفة).

والنموذج الذي نقدمه يقوم على السلسلة الممتدة من البيانات إلى المعومات ثم إلى المعرفة لتنتهي في أستراتيجية المعرفة (حيث فيالشركات القائمة على المعرفة تتمحور أستراتيجية المعرفة حول إنشاء المعرفة الجديدة أي الإبتكار في بعديه التكنولوجي والإداري)كما في الشكل رقم (8-5).

أن هذا النموذج الذي نقدمه يمكن أن يحقق تكاملا فعالا بين الإبتكار التكنولوجي الموجه نحو المزيد من الأجهزة المحوسبة ذات السرعات الفائقة والمزيد من أنظمة المعلومات الإدارية والفنية بما في ذلك أنظمة الذكاء الصناعي والبرمجيات المتقدمة المتعلقة بالقرارات المبرمجة وشبه المبرمجة. في حين يكون الإبتكار الإداري موجها نحو المعرفة وأستراتيجية المعرفة. وهذا ما يقوم به أستراتيجيو المعرفة.

أن أستراتيجيو المعرفة هم المسؤولون عن الإهتمام بمعرفة الأغراض أي الإهتمام بلماذا (Care – Why)، وهم أيضا خبراء الإستراتيجية والمنافسة القائمة على المعرفة في السوق وفجوة المعرفة التنافسية (فجوة المعرفة الداخلية والخارجية بالمقارنة مع المنافسين الأساسيين وهذا ما سنتحدث عنه في فقرةقادمة). وهؤلاء هم الذين يلتقطون بشكل عميق وفعال الأدوار الجديدة للمعرفة داخل الشركة بوصفها رأس المال الفكري والمصدر الجديد لحقوق الملكية في الشركة من جهة وخارج الشركة بوصف المعرفة في عملية توليدها وتقاسمها ورافعتها هي السلاح الإستراتيجي التنافسي الجديد من جهة أخرى.

الشكل رقم (8-5): نموذج البيانات – استراتيجية المعرفة

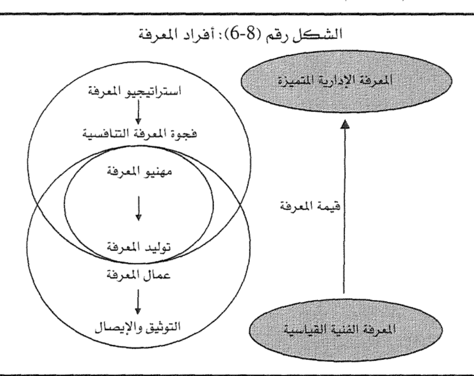


وأستراتيجيو المعرفة هم الذين يعيدون تقييم أو بناء إستراتيجية الشركة ليس على أساس منتجاتها وخدماتها وعملياتها (تكنولوجيتها) وحسب كما في السابق وإنما على أساس معرفتها وتميّزها المعرفي ونمط الإنتاج لهذه المعرفة واستخلاص الميزة التنافسية منها. والرمز المعبر لهذه الفئة أنهم خبراء المعرفة التنافسية. والواقع آن هذه الفئة هي التي تستوعب الغرض المعرفي وهي الخبيرة في التعامل مع فجوات المعرفة الداخلية الخارجية المتعلقة بالمعرفة التنافسية. أنهم اخيرا وببساطة المسؤولون عن الإبتكار في مجال أستراتيجية إدارة المعرفة. وفي المقابل هناك مهنيو المعرفة (Knowledge Professionals). وهؤلاء هم الذي يتعاملون مع المعرفة كموضوع. وأنهم المسؤولون عن المعرفة السببية أو معرفة – ماذا (Know-What) وعن الدراية الفنية أو معرفة كيف (Know How). والواقع أن هذه الفئة هي الخبيرة في أساليب الحصول عليها وإستيعابها ومعالجتها وبالمنهجية الفعالة لجعلها قادرة على العمل في مجالات الإستخدام المختلفة. وهذه الفئة هي التي تمثل الجدارة الجوهرية (Core Competence) القائمة على المعرفة

وخبرات الشركة الفنية في إستخدام المعرفة. وهي جوهر رأس المال الفكري للشركة وقدرتها المتجددة على توليد المعرفة. (أنظر الشكل 8-6).

أما عمال المعرفة (Knowledge Workers) فأنهم يعملون في مجال المعرفة من أجل توفير عوامل الدعم والإسناد لمهنيي المعرفة. فهم الذين يقومون بجمع المعلومات وتصنيفها وجدولتها وخزنها وإيصالها والإستجابة لكل الطلبات ذات العلاقة بالمواد المعرفية الخام. إنهم حقا في الإقتصاد القائم على المعرفة يناظرون عمال الإنتاج اليدويين في الإقتصاد الصناعي. إن أفراد هذه الفئة يعرفون جيدا بماذا يتكلم مهنيو المعرفة وما يحتاجون ويطلبون وكيفية تنفيذ ما يطلبون. لهذا فإن أفراد هذه الفئة هم يمثلون الكفاءة التشغيلية التفصيلية المتعلقة بالتنفيذ لما يطلبه منهم مهنيي المعرفة بما يجعلهم أكثر قدرة على القيام بمهامهم. ورمز هذه الفئة هو التوثيق والإيصال.

الشكل رقم (8-6): أفراد المعرفة



8-7- الإبتكار الإداري واكتشاف الزبون

في البدء كان النظام الإنتاجي التشغيلي هو المثير للإهتمام وهو نقطة البدء في التخطيط. وكان صوت الآلات والإنتاج هو الصوت المسموع في سوق كان يوصف بسوق المنتجين حيث الطلب في السوق كان أكبر بكثير من الإنتاج. لهذا كان المطلوب أن لا يرتفع صوت على صوت الإنتاج بما في ذل صوت السوق او الزبون. وكان الشعار الأهم

هـو " إنتـاج أقصـى مـا يمكـن إنتاجـه ". وهـذه هـي مرحلـة الكـم في الإنتـاج الـتي سـادت الفترة الممتدة من الثورة الصناعية حتى منتصف القرن السابق. ومع ظهور المنافسة في الستينات وتصاعدها في سبعينات بدء إكتشاف جديد ومهم يتمثل بالزبون يغير قواعد اللعبة والمنافسة والأولويات اليت تقاد بها صالأعمال والصناعة والشركات. وكما يشير بيتر دراكر (P.Drucker) فإن إنشاء الزبائنأصبح هو المهمة الأساسية التي إعتبرها هي الغرض الأساسي للأعمال (Barlow and Maul,2000p69). ولاشك في أن هذه المهمة ترتبط بدور الإدارة في البحث عن الأسواق وإنشاء الأسواق والشرائح السوقية الجديدة سواء على أسس تقليدية معروفة (السكانية، النفسية، الجغرافية ، الإجتماعية- الثقافية..إلخ) (Schiffman and Kanuk, 2004, p54) أو على أساس الحاجات الجديدة أو المتجددة للزبائن التي تضطلع إدارة المعرفة في البحث عنها وتطويرها (أنشطة التحسين المستمر للمنتجات الحالية والإبتكار للمنتجات والخدمات الجديدة). وهكذا أصبح صوت الزبون يعلو على صوت الآلة والإنتاج وإن نقطة التفكير في الإدارة والتخطيط وتطوير المنتجات هوالسوق حيث يوجد الزبون. كم ا أصبحت بحوث السوق مصدرا مهما للأفكار والحاجات الجديدة التي على أساسها تطو رالمنتجات الجديدة الناجحة في اسوق لأنها أقرب للذين سيشترونها عند إداخالها للسوق. كما تم الإنتقال من إعتبار الزبون أحد العاملين (As an Employee) يجب أن يخضع لما تفرضه عليه الإدارة وما يقدم له من منتجات (عبارة هنري فورد من حق الزبون أن يطلب أي لون يريده ولكن بالأخير لن يأخذ إلا اللون الأسود)، إلى إعتبار العامل في المصنع والتعامل معه كزبون (As a Customer) بوصفهالزبون الداخلي. إن توسيع فكرة الزبون من خلال إعتبار الزبون موجودا داخل الشركة (الزبون الداخلي) وخارج الشركة في السوق (الزبون الخارجي). والواقع أن فكرة أن العامل في العملية اللاحقة هو زبون للعامل في المرحلة السابقة تبدو منطقية. فلا فرق بين زبون يحتاج المنتوج خارج باب المصنع، وعامل يحتاج المنتوج تحت الصنع داخل المصنع.

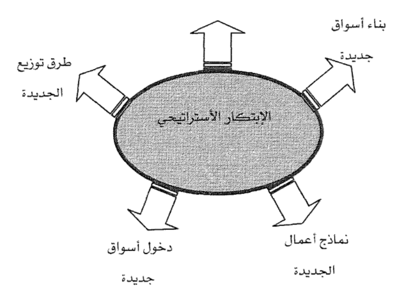
وهطذا بعد الرؤية التقليدية القائمة على أولوية النظام الإنتاجي والتكنولوجيا والقيمة الداخلية (Intrinsic Value) للشركة التي قد تكون من منظور ضيق جدا ملائمة لحقبة سوق المنتجين (حيث الطلب أكبر من الإنتاج)، جاءت الرؤية الجديدة القائمة على أولوية الزبون وحاجاته والقيمة الخارجية (Extrinsic Value) للشركة التي هي الرؤية

الملائمة لحقبة سوق المستهلكين (حيث الإنتاج أكبر من الطلب والمنافسة أصبحت تأتي من بيئات متعددة وبمفاهيم وأساليب متنوعة) التي سادت بعد منتصف القرن السابق ولازالت تتصاعد بوتيرة عالية. وهكذا يبدو إكتشاف الزبون وكأنه إعادة صياغة للفكر الإداري في كل شيء بما يجعله إكشافا وإبتكارا إداريا كبيرا.

لقد صنّف روبرت تكر (R.Tucker) الإبتكار إلى ثلاثة أنواع: إبتكار المنتج، إبتكار العملية، والإبتكار الأستراتيجي (ويسمى أحيانا إبتكار نموذج الأعمال). والإبتكار الأستراتيجي هوالإبتكار المتعلق بالزبون ويتمثل في كل الأشياء التي تتخذ من قبل الشركة حول المنتج وتؤدي إلى إضافة قيمة لخبرة الزبون. وهو يتضمن الطرق الجديدة في التسويق والإعلان والمبيعات، الطرق الجديدة في خدمة الزبون، تغييرات في الشرائح السوقية او مجموعات الزبائن (أنظر الشكل 8-7). أن إدارة الجودة الشاملة و(Lean 6 Sigma) كلها تمثل عملية إبتكار عند الخط الأسفل لخفض التكاليف وتحسين إستخدام الموارد في داخل الشركة ولكن الإبتكار الذي يأتي بالجديد هو إبتكار عوائد الخط الأعلى(Tucker, 2008, p17).

والواقع أن معرفة الزبون (وهي جزء من إداراة المعرفة في الشركة) أصبحت من عوامل القدرة الأساسية في الشركات حيث أن الحاجات المتجددة تمثل أهمية متزايدة في معرفة الزبون وفي تحقيق رضا الزبون وولائه للشركة. مع التأكيد على أن التقسيمات التقليدية للشرائح السوقية هي خبرة متقاسمة عامة بين الشركة ومنافسيها. ولكن ما ليس معرفة عامة هو ما تأتي به الشركة من معرفة وفهم جديدين لحاجات الزبائن وأساليب جديدة ومتميزة لإشباعها. وهذا هو المضمون الجديد لإنشاء الزبائن وخدمتهم وهو أساس إدارةالزبائن القائمة على العلاقات بعيدة الامد. وهو خلاف القول بالبحث عن الزبائن الجدد الذين يشترون لمرة أولى وربما واحدة فقط بدلا من المحافظة على الزبائن الحاليين. وهذا هو أساس علاقات الزبائن القائمة على الصفقة الواحدة.

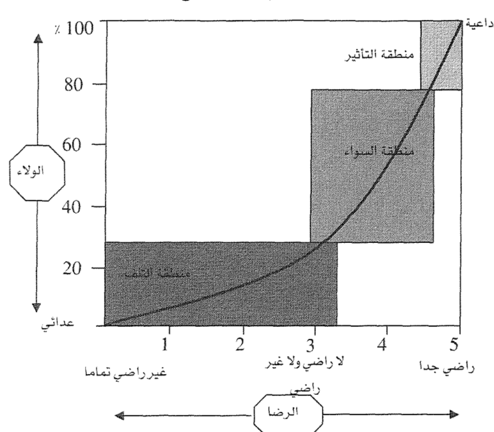
الشـكل (8-7): الإبتكـار الأسـتراتيجـي



Source:Tucker,R.B.(2008):Driving Growth Through Innovation, Berrett-Koehler Publishers, Inc., San Francisco,p21.

وضمن الخبرة الجديدة المتعلقة بالزبائن هو ما يتعلق بالتركيز على الزبائن الملائمين (Right Customer)، وهم الزبائن الذين يكونون زبائن معتادين موالين للشركة. وهذا يمكن التعامل معه من خلال هرم الزبائن (Customer Pyramid) الذي يقوم على أن الزبائن يقسمون إلى أربع فئات من حيث الربحية: فئة البلاتين، والفئة الذهبية وتمثل القسم الأعلى من الهرم وتضم الزبائن الأكثر ربحية الذين ينفقون أكثر مع الشركة ولا يكلفونها إلا القليل في خدمتهم أو في المحافظة عليهم. وفئة الحديد ومن ثم الفئة الرصاصية في قاعدة الهرم والتي تضم الزبائن الأقل ربحية وهم الزبائن ذوو المشاكل والشكاوى ويجعلون الشركة تنفق عليهم ولا تربح منهم شيئا(Zeithaml, et al.,2001,p118). وفي وهذا السياق يمكن أن نشير إلى نموذج الولاء / الرضا الذي قدمه رتشهيلد (F.Reichheld) حيث الزبائن يتوزعون بين نهايتين قصوتين. النهاية الأولى يقع عندها الزبائن التالفون أو غير الراضين جدا والذين يكونون عدائيين ضد الشركة. والنهاية القصوى الثانية يقع عندها الزبائن الراضون جدا وذوو الولاء الذين يتحولون إلى دعاة من أجل الشركة (انظر الشكل رقم 8-8).

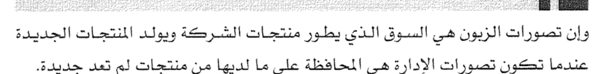
الشكل رقم (8-8): نموذج الرضا / الولاء



Source: Judith W. Kincaid (2003): Customer Relationship Management, Prentice Hall, New Jersey,p36.

الواقع أن الشركات تجد في القسم الأعلى من الهرم ما يجعلها تنفق القليل من الجهد والوقت للإيفاء بحاجاتهم ولكن في نفس الوقت تحقق العوائد الأعلى من التعامل معهم بما يجعلها مصدر لقيمة سوقية عالية للشكة. فكلما توسع هذا القسم كلما زادت القيمة السوقية للشركة. وخلاف ذلك عند تقلص هذا القسم وتوسع القسم الأدنى من الهرم.

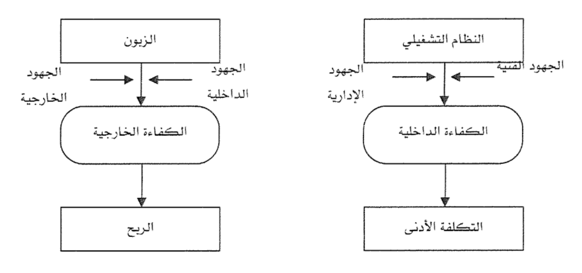
ومن الواضح أن الرؤية الموجهة للنظام التشغيلي في الإنتاج لا تولد إلا التكلفة وتتمحور حول تصورات وتقديرات الإدارة لما يريده الزبون المتوسط (الزبون غير الموجود إلا في كتب الإحصاء التي تتحدث عن مقاييس لانزعة المركزية في المتوسطات المتعددة). في حين أن الزبون بخصوصياته هو الربح عندما يكون النظام التشغيلي هو التكلفة.



وإن تصورات الزبون هي السوق الذي يطور منتجات الشركة ويولد المنتجات الجديدة عندما تكون تصورات الإدارة هي المحافظة على ما لديها من منتجات لم تعد جديدة.

لهذا نقول إن الإهتمام بداخل الشركة لا يمثل في أحسن الأحول إلا الكفاءة الداخلية التي تظهر في السجلات والقيود المحاسبية، في حين أن الإهتمام بالزبون هو الذي يمثل الكفاءة الخارجية التي تظهر في المبيعات والعوائد والأرباح وهذا ما وعته الشركات اليابانية مبكرا. والشكل رقم (8-9) يوضح الفرق بين الإثنين.

الشكل رقم (8-9): مدخلان: المدخل التقليدي والمدخل الحديث



Source: Gronroos, Christian (2000): Service Management and Marketing, John Wiley, Chichster, p188-189.

8-8- الإبتكار بصيغة "ما بعد

إن الأفكار والمفاهيم والنظريات تكون جديدة عند أول ظهور لها ولكنها لا تظل كذلك فيما بعد. وإن أفضل إنجازات الشركات والأعمال التي حققت نجاحات مدوية عند حدوثها كما في إدخال أول نظام سيطرة رقمية (NCN)، وأول خط تجميع (Assembly Line) وأول إنسان آلي في الصناعة وأول حاسوب، وأول تطبيق لنظام الوقت المحدد (JIT) في تويوتا وأول ظهور وتطبيق للحيود الستة (Sigma6) في شركة (Motorola). ومع الإستخدام وتزايد الخبرة يبدأ التقادم في الجديد وتظهر الحاجة إلى

تطويره وتحسينه، كما أن المنافسين لا يدعون الجديد ذا ميزة لفترة طويلة مما يفرض الحاجة للتجديد والتطوير (حيث مع المنافسة فإن ربح البتكر يكون ربحا قصير العمر). وكما ينطبق هذا على تقادم التكنولوجيا الجديدة ومنتجاتها وعملياتها، كذلك الحال في تقادم الإبتكار الإداري ومفاهيمه وطرقه وممارساتها الجديدة.

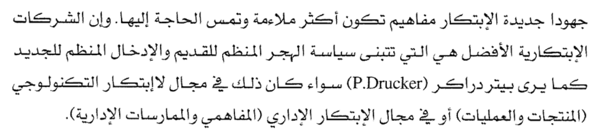
أن تايلور جاء بحزمة إقترنت بما يسمى بالإدارة العلمية التي أنطلقت من إفتراضات أساسية كانت في جانب منها جديدة وتمثل إبتكار إداريا عرف فيما بعد بالتايلورية (Taylorism)، وهذه الإفتراضات هي:

- أن الإنسان كائن إقتصادي رشيد يهتم بتحقيق أقصى المكاسب في العمل.
- أن الناس يستجيبون كأفراد وليس كجماعات (لهذا فإن الإدارة تتامل مع الفرد وليس الحماعة).
- الأفراد يمكن التعامل معهم بطريقة قياسية بما يشبه الآلات.

وكانت هذه الإفتراضات تعني أن الشكل الأساسي لتحفيز العاملين هو الأجر العالي، وإن عمل المدير الأساسي هو أن يبلغ العاملين ما عليهم عمله وبالطريقة الفضلى الوحيدة (One Best Way) المحددة مسبقا، وأن عمل العامل الأساسي هو أداء ما كلف به بدقة لكي يحصل على الأجر (www.tutor.2u.net).

ومع أهمية النظرة الهندسية الصارمة الذي جاءت به التايلورية (وكذلك الفوردية نسبة إلى هنري فورد) والتي أدت إلى زيادة كبيرة في الانتاجية ومعدلات العمل في الإنتاج، إلا أنها كانت ذات ثمن إنساني كبير في التطبيق وحرمت الشركات من قدرات كبيرة لدى العاملين كان يمكن توظيفها في زيادة الإنتاج وتطويره على نطاق واسع. وهذا ماتعالمناه فيما بعد في المدرسة علاقات الانسانية مع تجارب هاوثورن (Hawthorn Studies) في العشرينات من القرن الماضي أولا، ومع المدرسة السلوكية في الستينات ثانيا، ومع المدرسة الموقفية ونظام تويوتا في الإنتاج المعروف بنظام الوقت المحدد (Just-In Time)الذي خرج للعالم (خارج اليابان) نهاية الستينات وبداية السبعينات ثالثا.

أن الحكمة الإدارية تشير إلى ان المفاهيم شأنها شأن المنتجات والتكنولوجيا لها دورة حياة، وإن كل مفهوم جديد منها يقدم مساهمته الكبيرة في معالجة المشكلات التي يساهم في حلها، ولكن سرعان ما يصبح هذا المفهوم مصدرا لمشكلات جديدة تستدعي



جهودا جديدة الإبتكار مفاهيم تكون أكثر ملاءمة وتمس الحاجة إليها. وإن الشركات الإبتكارية الأفضل هي التي تتبنى سياسة الهجر المنظم للقديم والإدخال المنظم للجديد كما يرى بيتر دراكر (P.Drucker) سواء كان ذلك في مجال لاإبتكار التكنولوجي (المنتجات والعمليات) أو في مجال الإبتكار الإداري (المفاهمي والممارسات الإدارية).

ولقد شهدت الإعمال كما أشرنا سيلا لا ينقطع من المفاهيم الجديدة والتي سرعان ما يتم تجاوزها. ولعل الصيغة التي تتكرر كثيرا في تطوير المفاهيم وتخطيها عند التقادم هي صيغة أجيال الإدارة (Generations of Management)، وصيغة النسخ الجديدة كما في (Web 1.0, Web 2.0. and Web 3.0) وما فعله فيليب كوتلر في كتابه الجديد (Marketing 3.0) الذي تحدث فيه عن التطور من التسويق (1.0) المرتكز على المنتج، والتسويق (2.0) المرتكز على الزبون، التسويق (3.0) المرتكز على القيم. وهذا ما يمكن أن يتجسد في المصفوفة المرتكز على القيم التي تضم ثلاثة محاور هي العقل والقلب والروح (Kotler et al., 2010, pp6 and 42). وهناك أيضا للتعبير عن التطور في المفاهيم والممارسات ما عيبر عنه بصيغة ما بعد (Beyond) كما هو الحال في طرح المساهمات الجديدة في تطوير المفاهيم وتخطيها أيضا مثل:

- ما بعد التايلورية (Giordano,1992).
- ما بعد إعادة الهندسة(Hammer,1996)
- ما بعد بطاقة الدرجات التوازنة (Brown,2006)
- ما بعد إدارة المعرفة(Garvey and Williamson,2002)
- ما بعد رأس المال الفكري (Harrison and Sullivan,2006)
- ما بعد الحيود الستة (Plaster and Alderman,2006)
- ما بعد إدارة الجودة الشاملة (Flood,1993)

أن تفسير " صيغة ما بعد " تتمثل في أن الشركات التي تطبق المفاهيم الجديدة تعمل بكل جدية على تحقيق أقصى ما يمكن من المزايا والنتائج الإيجابية من هذه المفاهيم في التطبيق، وسرعان ما تجد أن هذه المفاهيم قد إستنفدت كل ما يمكن تقديمه ليتم البحث عن صيغ جديدة في تطبيق بما في ذلك تجاوز بعض عناصره ومبادئه.

وكأن المفهوم الجديد الذي كان له مزايا عدة أصبح غير كاف أو أنه أصبح كلا أو جزء قيدا على خبرات وقدرات الشركة ليتم تجاوزه بهذه الصيغة.

ونقدم في هذا المجال نموذجا من إدارة المعرفة التي يؤرخ لدخول المفهوم في الشركات مع دراسة إيكاجيرو نوناكا (I.Nonaka) بعنوان " الشركات الخلاقة للمعرفة " عام (1991) لتتدافع الشركات نحو تبني مشروعات إدارة المعرفة بوصف المعرفة هي المورد الجديد الأكثر قيمة وأهمية وهي التي تولد القيمة وتنشئ الميزة التنافسية في السوق. ومع تبني الشركات لإدارة المعرفة كمفهوم ونظام وممارسة إبتكارية جديدة تحقّق الكثير من المزايا وجرى تحويل الموارد إلى قدرات وجدارات كبيرة. ولكن سرعان ما ظهرت الحاجة للتطوير بصيغة ما بعد. ففي كتاب جاريفاي ووليامسون (Garvey and Williamson,2002) الذي حمل عنوان " Beyond Knowledge Management " يبدو واضحا أن هناك حاجة لتجوز نواقص في المفهوم والتطبيق مما يوجد الحاجة للتخطي.

وفي كل هذه الإهتمامات فإن مجال إدارة المعرفة كان يشهد تجاذبا قويا ومقلقا إلى حد ما بين مدخلين أساسيين.

الأول: هو مدخل الترميز (Codification A.): وهو المدخل القائم على تكنولوجيا المعلومات. وفيه المعرفة تكون مرمّزة، صريحة، رسمية، وقابلة للتكميم وبالتالي يمكن تحويلها إلى مجموعة قواعد ونماذج يمكن معالجتها وتنظيمها واستخدامها عن طريق تكنولوجيا المعلومات بكفاءة عالية وسرعة فائقة.

الثاني: هو مدخل الشخصنة (Personalization A.): تركز على المعرفة الضمنية وهي المعرفة غير القابلة للترميز القياسي، غير الرسمية لأنها تكون حوارية تفاعلية في علاقات الأفراد وجها لوجه، وغير قابلة للوصف والنقل والتعليم والتدريب وإنما قابلة للتعلم بالملاحظة المباشرة والمعايشة المشتركة والتشارك في العمل والفريق.

وكتاب جارفاي ووليماسون يقوم على بعدين فيما يعنيه من كلمة " ما بعد Beyond " هما:

أولا : أن " ما بعد إدارة المعرفة "يعني تجاوز مدخل الترميز أو مدخل إدارة المعرفة القائم على تكنولوجيا المعلومات بكل ما يعنيه ذلك من إعادة الإهتمام بالعاملين كأفراد معرفة.

ثانيا : إن هذا الكتاب منحاز إلى إدارة المعرفة كما يمارسها الأفراد وتمارسها الشركات في الممارسة اليومية. وبالتالي فإن إدارة المعرفة وكما تطرح في الأدبيات تبدو أنها أفكار جاهزة أكثر أناقة وتبسيطا مما نجده في الخبرات العملية الخاصة للمديرين. وبالتالي هناك الحاجة لإدارة معرفة وفق خصائص وممارسات جديدة تمس الحاجة إليها في الشركات القائمة على المعرفة.

وبعد.. لقد حاولنا في هذا الفصل توضيح مفهوم وأهمية وأبعاد الإبتكار الإداري في الذي لم يحضى بالإهتمام الكافي لأن الإنبهار بالإبتكار التكنولوجي منذ الثورة الصناعية حتى الآن ساهم في هذه الحالة غير الملائمة. وفي هذا البحث الواسع في مداه الزمني والمتعمق في المفاهيم وتبيان العلاقة بين الإثنين، يمكن إيراد بعض الإستنتاجات التي نجدها مفيدة في هذا المجال، وكالآتي:

أولا : أن الإبتكار التكنولوجي كان هو الأسرع في التحقق ليعقبه الإبتكار الإداري والذي كان يمثل في كل مرة عملية توازن في الرؤية والكشف عن مزايا إضافية وأبعاد أكثر أهمية في التوظيف والإستخدام للإبتكار التكنولوجي.

ثانيا : أن الإبتكار الإداري كان في الغالب يكتسب أهمية حتى من منظور الإبتكار التكنولوجي، وذلك لانالإبتكار الإداري كان يأتي بمفاهيم وأساليب جديدة تجعل الإبتكار التكنولوجي أكثر جدوى وكفاءة في الإستخدام. ولعل هذا ما يظهر واضحا في أن الإنترنت وشبكات الأعمال الداخلية والخارجية (الإبتكار التكنولوجي) قد وجدت آثارها الفعالة والأكثر كفاءة في الإبتكار الإداري للمصنع الإفتراضي (Virtual Factory) (Upton and McAfee, 1996, p205) وسلسلة القيمة الإفتراضية. وإن الشركات الإفتراضية اليوم تمثل توظيفا فعالا للتكنولوجيا الشبكية من أجل إستخدام العدد الأقل من العاملين داخل الشركة والإستفادة من العدد الأكبر من المختصين من خارج الشركة من أجل العمل على فرص معينة.

ثالثا: إن الإبتكار التكنولوجي كان يمثل دائما الإستثمارات الأكبر على الصعيد المالي والصدمةShock) على صعيد الأفراد (حيث الصدمة هي سمة نموذج التبني السريع للتغيير) (Daft,2003,p335) خاصة في ظل الخبرة التاريخية المرتبطة بالإحلال التكنولوجي للآلة محل الأفراد. في حين كان الإبتكار الإداري أقل حاجة للإستثمارات المالية الكبيرة وإنه يعمل على إدخال المزيد من الفاعلية التنظيمية على الإبتكار التكنولوجي مع قدرة أكبر في الإبتكار الإداري على الإستجابة لخصوصية البيئة والثقافة والقيم المرتبطة بها. وهذا ما يؤدي إلى السمة الأخرى كما في الفقرة رابعا.

رابعا: إن الإبتكار التكنولوجي كان دائما في منحنيات (S-Curves) ذا سمة إنقطاعية متجاورة لما يسبقه ومحطما لأعمال وإستثمارات كثيرة بما يشير إلى أن كل إبتكار تكنولوجي جذري يؤدي على مقبرة أعمال كثيرة تستخدم التكنولوجيا السابقة. في حين أن الإبتكار الإداري يمثل سلسلة متواصلة طويلة الأمد وفي بعض الأحيان سلسلة متصلة طويلة غير منقطعة.

خامسا: أن إدارة المعرفة التي بدأت مشروعات تبنيها في منتصف التسعينات كانت تمثل إبتكارا إداريا جذريا جديدا في مقابل الإبتكارات التكنولوجية الكبيرة التي في مجال تكنولوجيا المعلومات والإتصالات عن بعد والتي تجسدها اليوم تكنولوجيا الإنترنت.

سادسا: ضرورة التأكيد على الرؤية المتوازنة للإبتكار بأشكاله المختلفة وخاصة الإبتكار التكنولوجي والإداري من أجل إضفاء بعدا إنسانيا وهدفية واضحة للتطور التكنولوجي الذي أصبح يثير قلق أكثر مؤيدي التكنولوجيا تطرفا ومغالاة

المصادر

1. دراكـر، بيتر ف. (1995): الإدارة، ترجمة محمد عبد الكريم، الدار الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة، الجزء الثالث.

2. دنكان، جاك (1995): أفكار عظيمة في الإدارة، الدار الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة.

3. نجم، نجم عبود (2004): الإدارة الإلكترونية ومقولة نهاية الإدارة، المجلة الدولية للعلوم الإدارية، معهد التنمية الإدارية، الإمارات، العدد الرابع، ديسمبر، ص ص 207-246.

4. Barlow, J. and Maul, D. (2000): Emotional Value, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco.

5. Barquin, R.C. (2001): From Bits and Bytes To Wisdom, in R.C.Barquin et al. (Ed): Build Knowledge Management Environment For Electronic Government Concepts,Virginia, p4.

6. Barquin, Roman C. et al.(Ed)(2001): Knowledge Management, Management Concept, Vienna, Virginia,p10.

7. Brown, J. S(1991): Research That Reinvents the Corporation, HBR, Vol. (69), No.(1), Jan-Feb,pp102-111.

8. Brown, M.G.(2007): Beyond the Balanced Scorecard: Improving Business Intelligence with Analytics, Productivity Press.

9. Brown, J. S. and P.Dayuid(1998): Organizing Knowledge, California Management Review, Vol.(40), No(3), Spring 1998, p93.

10 Daft, R.L. (2003):Management,Thomson South-Westren, Australia.

11. Dankbaar, B. (2003): Innovation Management in the Knowledge Economy, Imperial College Press, London.

12. Drucker, Peter F.(1994): The Theory of the Business, HBR, Vol.(72), No.(5), Sep-Oct, pp95-104.

13. Fahey, Lian and Prusak, L. (1998): The Eleven Deadly Sins of Knowledge Management, California Management Review, Vol(40), No.(3), Spring(38), pp265-276.

14. Flood,R. (1993): Beyond TQM, John Wiley and Sons, New Jersey.
15. Garr, Nichulas G.(1999): Visualizing Innovation, HBR, Vol.(77), No.(5), Sep-Oct 1999, pp42-3.
16. Garvey, B. and Williamson, B. (2002): Beyond Knowledge Management, Financial Times, Prentice Hall, Harlow.
17. Gewritz, Divid (1996): The Flexible Enterprise, John Wiley and Sons, Inc. New York.
18. Giordona,L.(1992):Beyond Taylorism: Computerization and the New Industrial Relations, The Macmillan Press.
19. Hammer, M.(1996): Beyond Reengineering: How the Process-Centered Organization Is Changing Our Work and OurLives, HarberBusiness.
20. Harrison, S.S. and Sullivan,P.H.(2006):Einstein in the Boardroom: Moving Beyond Intellectual Capital to I-Stuff, John Wiley and Sons, New Jersey.
21. Kotler,P. et al.,(2010): Marketing 3.0, John Wiley and Sons, Inc., New Jersey.
22. Laudon, K. C.and Laudon,J.P.(2003):Essentials ofManagement Information System, Prentice Hall, New Jersey.
23. Mealiea, L. W. and Latham, G.P. (1996): Skills for Managerial Success, Irwin, Chicago.
24. Nonaka, Ikujiro (1991):The Knowledge-Creating Company, HBR, Vol.(68), No.(6), Nov-Dec ,pp96-104.
25. Passiante, G. et al.(Eds)(2003): Digital Innovation, Imperial College Press, London.
26. Pavitt, K. (1990): What We Know about the Strategic Management of Technology, California Management Review, Vol.(32), No.(3), Spring pp17-26.
27. Plaster, G. and Alderman, J.D.(2006): John Wiley and Sons, New Jersey.
28. Ruggles, R.(1998): The State of the Notion: Knowledge Management in Practice, California Management Review, Vol(40), No.(3), Spring, pp80-89.
29. Schiffman, L.G. and Kanuk, L.L. (2004): Consumer Behavior, Pearson Prentice Hall,p54.

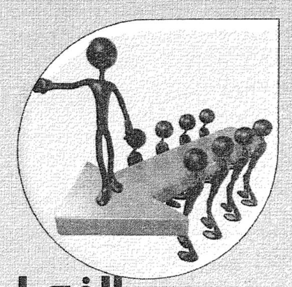
30. Sverlinger, P.M.: Managing Knowledge in Professional Service Organizations, Chalmers University of Technology, Goteborg, Sweden..

31. Turban, E. et al(2002): Information Technology For Management, John Wily and Sons, Inc., New York.

32. Upton, David M. and McAfee, A.(1996):The Real Virtual Factory, Vol.(74),No.(4),July-Aug, pp123-133.

33. Yamashita, Hideo (2000): Healthy Culture and Unhealthy Culture, Ashigate, Aldershot.

34. Zeithaml, V.A. et al.(2001): The Customer Pyramid: Creating and Serving Profitable Customers, California Management Review, Vol.(43), No.(4), Summer, pp118-142.



الفصل التاسع
تطورات في إدارة الإبتكار

9-1- المدخل
9-2- الإبتكار المغلق والمفتوح
9-3- الإبتكار الناعم
9-4- الإبتكار في الخدمات
9-5- الإبتكار والمسؤولية الإجتماعية للشركات
9-6- الشركات الأكثر إبتكارية في العالم
9-7- المشروعات الصغيرة والإبتكار
9-8- المشروعات الصغيرة وتحسين فرص البقاء
أولا: خطة الأعمال
ثانيا: دراسة الجدوى الإقتصادية في المشروعات الصغيرة
ثالثا: الخطة المالية
رابعا: خطة التسويق
9-9- بعض الوسائل الجديدة في تحفيز الإبتكار
9-10- الإبتكار والتكنولوجيا
9-11- دروس من مجال البحث والتطوير
9-12- الإبتكار من الحياة اليومية
9-13- الإبتكار والأخلاقيات
❖ المصادر

9

الفصل التاسع

تطورات في إدارة الإبتكار

9-1- المدخل

أن الإبتكاراليوم هو مقياس لحيوية المجتمعات كما أنه مصدر لتجددها الذي لا يتوقف. كما أنه يمثل جوهر بقاء ونمو الشركات وهو كلمة السر القوية في تميز الشركات وتفوقها في السوق التنافسية. على مستوى الأفراد فإن الإبتكار كان ولايزال ذا طابع فردي في ومضة الإبتكار التي لا تلمع إلا في عقل الفرد اولا ومن ثم ينتقل بالعدوى أو التعلم او التقليد إلى الفريق ثم إلى الشركة.

وللإبتكار نماذج عديدة وبالتالي لا يمكن النظر إليه وكأنه نموذج واحد للإتيان بالجديد كما هوالحال في الإبتكار الجذري، وإنما هو أيضا يأخذ شكل التغيرات الجوهرية والتغيرات الصفيفة فيما يسمى بالتحسين. وإذا كان الأول هو نتاج الإستثمارات الكبيرة التي تتم في الشركات الكبرى، فأنه في الثاني يكون نتاج الشركات المتوسطة والصغيرة التي تتسم بالحيوية وسرعة الإستجابة والتعامل الاقرب مع السوق ولا تعاني من بيروقراطية وبكئ إستجابة الشركات الكبيرة. كما أن الشركات طورت نماذح للتعامل مع الإبتكار بما يمكنها من الإبتيان الإبتكار من كل مكان (الإبتكار المفتوح) وليس فقط من داخل الشركة (الإبتكار المغلق). كما أن إبتكار المنتج بوصفه نوعا من الإبتكار الصلب، لم يعد هوالإبتكار الوحيد لتعامل الشركة مع السوق، وإنما هناك الإبتكار الناعم الذي يتعلق بالخدمات والأصول اللاملموسة كالسمعة وكذلك الإبداع الفني الذي يضفي على منتجات وخدمات وأنشطة الشركة لمسة فنية راقية تعزز صورتها الذهنية ودورها في مجتمعها.

والإبتكار أيضا هو نتاج مجموعة واسعة من العوامل المتضافرة في الثقافة والقيم السائدة في المجتمع وما يترافق معها من عوامل الدعم والمساندة فيه للشركاتالريادية والمشروعات الصغيرة التي تمتلك أهم موقومات الإبتكار المتمثلة في الفكرة الجديدة وحماسة المبادر بها، إلا أنها لا تمتلك الموارد أو الخبرات الكافية مما يمنع المشروع من

البقاء والتطور. لهذا يبدو الإبتكار اليوم ليس فقط دالة الأفكار الجديدة الآخذة بالتحول إلى تطبيقات أعمال، وإنما أيضا دالة الظروف المساندة وحاضنات الأعمال الممكنة له من البقاء خاصة في الفترة الأولى. ان المشروعات الإبتكارية الجديدة التي تبدأ صغيرة ولكنها واعدة تكون عادة ما تفتقر إلى الخبرات المالية والإدارية، لهذا فأنها بحاجة ماسة لخبرات إعداد خطة الأعمال للمشورع والخطط المالية والتسويقية وغيرها مما يمكن المشروع من العمل في فهم أفضل للسوق وبيئة الأعمال التي يعمل فيها. وهذا ما سنحاول تغطيته في هذا الفصل.

9-2- الإبتكار المغلق والمفتوح

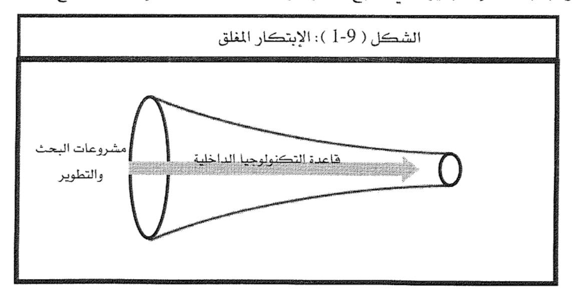
منذ بداية التسعينات أصبح الإبتكار في الشركات أكثر مرونة واصحبت الشركات الكبيرة والصغيرة أكثر تطلعا للإبتكار وهذا ليس جديدا، ولكن الجديد هو أن الإبتكار يمكن أن ياتي من داخل الشركة أو من خارجها بما في ذلك من الشركات المنافسة. إن فكرة أن الشركة الإبتكارية الناجحة هي القادرة على أن تنتج براءآت إختراعها وتحقق ابتكارتها بالإعتماد على قدراتها الذاتية (إدراة البحث والتطوير وباحثي الشركة)، لم تعد ممكنة. كما أنها لم تعد فكرة فعالة وكفوءة في ظل المنافسة الشديدة والعولمة التي تأتي من كل البيئات وبنماذج وأساليب جديدة بإستمرار ومع التطور المتسارع في المنتجات والخدمات والعلميات ونماذج الأعمال بما يفوق قدرة أية شركة على متابعة التطور بقدراتها الذاتية. والسؤال ما العمل ؟.

والإجابة هو الإتيان بالإبتكار من أي مصدر متاح من داخل الشركة أو خارجها، وهذا ما طرح هنري تشسبرو (H.Chesbrough) من جامعة هارفرد الذي يعمل في مجال التكنولوجيا والريادية في كتابه " الإبتكار المفترحOpen Innovation". أن الدعوة للإبتكار المفتوح أصحبت شائعة في دراسات الباحثين والمؤلفين وكأنها تستجيب لحاجات تشعر بها جميع الشركات في جميع البيئات على سواء وفي نفس الوقت !. وقد إعتبر تشسسبرو الإبتكار المفتوح بمثابة حالة النفي (Anti-Thesis) للإبتكار المغلق - التقليدي في جدل التطور في مجال الإبتكار معتبرا الإبتكار المفتوح بمثابة معتقد جديد يحل مجل المعتقد السابق (Chesbrough et al,2006,p2).

ولا بد من الإشارة إلى أن البعض أرجع الإبتكار المفتوح إلى الإقتصادي فردريش هايك (F.Hayek) الذي تحدث عن المعرفة المتوزعة في كل الإقتصاد(Boudreau and Lakhani,2009,p75). إلا ان هذا لم يمكن الحديث عنه والعمل به ممكنا في بداية القرن الماضي. ولكن في بداية التسعينات ومع تطور تكنولوجيا الإتصالات والمعلومات أصبحت الظروف مواتية والخبرة أكثر قدرة على تقاسم المعرفة والخبرات وأكثر تقبلا لمفاهيم وممارسات التشارك والعمل مع الشركاء والحلفاء وحتى مع الشركات المنافسة إذا كان ذلك يخدم الطرفين في السوق. ففي بداية التسعينات بدا واضح أن تغييرات كثيرة قد جرت منها ما يتعلق بالتجهيز الخارجي(Outsourcing) وإدارة سلسلة التوريد والعلاقات الشبكية الواسعة والتكامل العمودي الافتراضي والحراك السريع في القوى العاملة والتوسع في المشروعات المشتركة (Common Ventures) ليتم طرح فيما بعد مفهوم الابتكار المفتوح(Open Innovation). ولكن ماذا عن الإبتكار المغلق؟.

الإبتكار المغلق (Closed Innovation) هو نمط " الإبتكار هنا " داخل الشركة وبقدراتها الذاتية وعن طريق ورشها ومختبراتها ومشروعات باحثيها من أجل التوصل إلى براءات الاختراع وإستخدامها في تطوير منتجاتها وخدماتها وعملياتها (الشكل 9-1). وبعض هذه المشروعات قد ينجح وينتج براءات الإختراع ولكن البعض الآخر قد يفشل. كما أن بعض الأفكار الناتجة عنه قد تكون غير قابلة للتطبيق لأسباب تكنولوجية أو اقتصادية (مرتبطة بتحليل فرص النجاح في السوق). لهذا تكون المخاطر عالية وفرص النجاح محدودة. ولتجنب ذلك فإن البديل الذي أصبح أكثر قبولا من الشركات هو الإبتكار المفتوح.

الشكل (9-1): الإبتكار المغلق



ويمكن تحديد دلالات الإبتكار المفتوح من خلال ما يأتي:

1- أن الإبتكار المفتوح هو إستجابة واعية لحقيقة أن الإبتكار موجود في كل مكان، وحسب جولدمان وجابرييل فإن هناك طريقة للقيام بالأعمال هو المصدر المفتوح وأنه أصبح مصدرا شائعا في الأعمال (Goldman and Gabriel, 2005, p15). وهذا ما ينبطق على الإبتكار الذي يحدث في مكان داخل الشركة وخارجها، وأنه أيضا تخطي لعقبة العقلية التي تعمل داخل الصنوق أي داخل صنوق الشركة.

2- أن الإبتكار المفتوح هو تطوير وتعزيز معرفة الشركة: حيث أن الإبتكار المفتوح هو متابعة الشركة للمعرفة المتولدة خارجها وتوظيفها في أعمالها بما يسمح لتوليد المعرفة داخليا وزيادة معدل الإبتكار في اعمالها. بما يسمح بتوليد المعرفة داخليا وزيادة معدل الإبتكار في الأعمال.

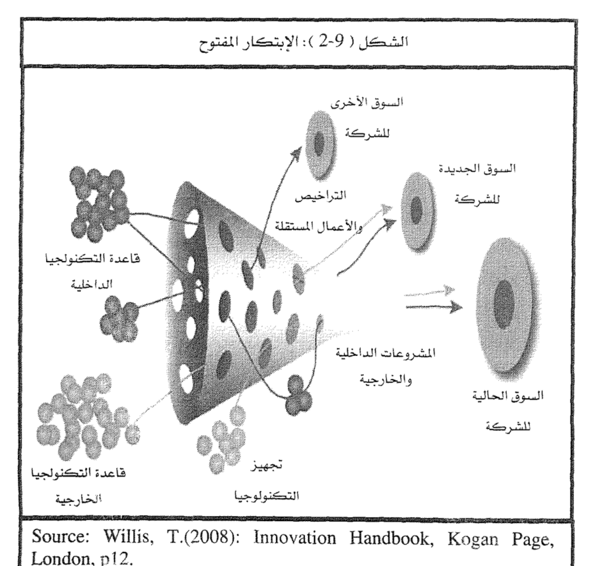
3- إن الإبتكار هو حالة التغيير لنمط الإبتكار التقليدي المغلق الذي يقوم على المعرفة التكنولوجية الجديدة التي يجب أن تطور داخل الشركة لإستخدامها في أعمالها. ومثل هذا النمط من الإبتكار يتسم بكونه بطيئا ومنعزلا وغير فعال في بيئة الأعمال اليوم التي تتميز بالسرعة الفائقة في كل شيء بما في ذلك إدخال المنتجات والخدمات ونماذج الأعمال الجديدة.

4- الإبتكار المفتوح يقوم على النظر إلى الفرص الخارجية لإستخدام التكنولوجيات الجديدة لدى الشركات الأخرى من خلال الترخيص والترتيبات الأخرى. وإن الكثير من هذه الفرص هي لدى الشركات الأخرى والتي يمكن تعظيمها وتطويرها من خلال علاقات التكامل والتداؤب (Synergy) مع قدرات الشركة. أن سرعة الإستجابة للفرص قد تتمثل في أحيان كثيرة في إستخدام قدرات الآخرين الجاهزة (كما في التراخيص والمشروعات المشتركة والأساليب الجديدة والمطورة لديهم) لإلتقاط فرصة سوقية (الشكل 9-2).

إن تسارع معدلات الإبتكار في الشركة وخارجها أوجد الحاجة إلى الابتكار المفتوح ويمكن ان نشير في هذا السياق إلى الأسباب المؤدية إلى الإبتكار المفتوح:

أولا: الشركات الموجهة للبحث والتطوير: حيث الشركات أصبحت أكثر تأكدا من أن المنافسة الشديدة لا يمكن مواجهتها بالطرق التقليدية القائمة على خفض التكاليف أو الكفاءة في الأساليب والمنتجات الحالية وإنما الأكثر فاعلية وكفاءة هو الإبتكار الذي يأتي من أنشطة البحث والتطوير. لهذا فإن الشركات الكبيرة والمتوسطة أصبحت تمتلك وحدات متخصصة للبحث والتطوير وهذا ما ساهم في تسارع وتيرة الإبتكار. فقد أشار هنري تشسبرو الذي صاغ مفهوم الإبتكار المفتوح إلى أن أنشطة البحث والتطوير في الشركات الصناعية تفوقت على الجامعات في مجال الإبتكارات .(Chesbrough,2003,p23)

الشكل (2-9): الإبتكار المفتوح



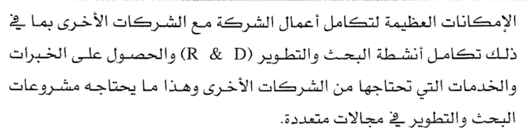
Source: Willis, T.(2008): Innovation Handbook, Kogan Page, London, p12.

ثانيا: التطور المتسارع للإبتكارات: إن السبب السابق أدى إلى نتيجة كبيرة وواضحة وهي أن مجال الإبتكار أصبح أكبر وأسرع من قدرة الشركة الواحدة بقدراتها الذاتية في التطور. إن السيل الواسع من الإبتكار أصبح يتخطى قدرة الشركات المنفردة مهما كانت الشركة كبيرة. إن شركة إيبي (eBay) أوجدت صناعة جديدة وفق ما يسمى حلول النهاية إلى النهاية (End to End solutions) وشركة أبل (Apple) إعادت تحديد نموذج أعمالها من أجل صناعة الموسيقى، وشركة ديل (Dell) قدمت نموذج أعمالها الجديد (أبني من أجل الطلبية) (Build – to – Order). والقائمة تطول في كل مجال. وإن الشركة التي تغلق نفسها على أساليبها التقليدية في الإبتكار ستكون أكثر الخاسرين.

ثالثا: ثورة الزبون: إن الزبون عموما والزبون الألكتروني (E-Custumer) هو الأكثر تأثيرا في صياغة قواعد الأعمال وحاجاته المتجددة التي أصبحت هي دي أن أي التغيير (Change DNA) في الأعمال. وقد أشارت باتريشا سيبولد (P.Seybold) إلى أن الزبون أصبح يستحوذ على جانب مهم من السيطرة وتوجيه السوق. وإن المنتجات والخبرات الزبونية ومستويات الخدمة العالية هي الموارد الحقيقية في ثورة الزبون والإبتكار المقاد بالزبون. والزبون موجود في السوق وخارج الشركة وعلى الشركة لكي تحافظ على مركزها التنافسي أن تتبنى كما تسميه باتريشيا سيبولد الإبتكار الخارجي (Outside Innovation) (Seyblod,2006,pp1-3).

رابعا: ممارسات الشركة الخارجية الأفضل: إن تجربة وخبرة الشركات أكدت الحاجة إلى المصادر الخارجية للمواد والموارد والعلاقات سواء من خلال مفاهيم أو ممارسات جديدة مثل التجهيز الخارجي (Outsourcing)، إدارة سلسلة التجهيز (SCM)، والتكامل العمودي الإفتراضي. لهذا فإن الإبتكار المفتوح – الخارجي يأتي في سياق تطوير يقوم على قبول الشركات لكثير من المفاهيم والممارسات القائمة على إنشاء القيمة وتحقيق الميزة التنافسية من علاقاتها وتحالفاتها الخارجية.

خامسا: الإنترنت والعلاقات الشبكية: إن تطور تكنولوجيات المعلومات والإتصالات(بضمنها الإنترنت) أصبح يوفر فرصا كبيرة للحصول على المعلومات والمعارف من مصادر متعددة بشكل يومي كما أنه يوفر



الإمكانات العظيمة لتكامل أعمال الشركة مع الشركات الأخرى بما في ذلك تكامل أنشطة البحث والتطوير (R & D) والحصول على الخبرات والخدمات التي تحتاجها من الشركات الأخرى وهذا ما يحتاجه مشروعات البحث والتطوير في مجالات متعددة.

9-3- الإبتكار الناعم

لا بد من التأكيد على أن الثورة الصناعية أوجدت العقلية القياسية القائمة على التكنولوجيا وكل ما هو صلب ومادي وكمي. لهذا كان التفوق في البدء في حجم الإنتاج أكثر من جودته، وفي عوامل الإنتاج المادية التكنولوجية أكثر من علاقات الإنتاج الإنسانية. وهذا يفسر أن مفاهيم ومقاييس الإنتاجية تطورت قبل تطور مفاهيم ومقاييس الجودة. كما ان الاصول المادية والمالية الملموسة كانت أكثر أهمية من الأصول البشرية واللاملموسة. وتأريخيا فإن الأصول الملموسة هي الأصول المعترف بها وهي التي جرى التركيز في الإقتصاد والأعمال ومن قبل المستثمرين، ومع أن اللاملموسات كانت موجودة منذ البداية في كل نشاط إلا أنها كانت ضئيلة القيمة ولا تحظى إلا بالأهمية الثانوية بوصفها مكونا لا يمكن قياسه ويتسم بعدم التأكد من قيمته وبالتالي لا يمكن إدارته. أن الحاجة إلى التعامل بعيد الأمد مع الأصول اللاملموسة قد أظهر أننا قد نكون غير راغبين أو حتى غير قادرين على تحقيق التعامل الفعال والكفوء مع اللاملموسات.

وهذا يعني بالتأكيد أننا قد خضعنا لفترة طويلة لمجموعة ذهنية (Mind Set) محددة قائمة على الملموسات والخيارات قصيرة الأمد (عصفور في اليد) وما يبقى داخل الشركة أهم مما لا يبقى فيها وغيرها الكثير بل وحتى على مستوى العلوم فإن العلوم الطبيعية أرقى وأهم من العلوم الإجتماعيةلأنها أنجبت التكنولوجيا وتطوراتها (أنظر الإطار 1). مما يتطلب وقفة من أجل الإدراك والوعي لما هو مطلوب. وفي مقدمة ما هو مطلوب هو تغيير هذه المجموعة الذهنية لصالح التغييرات الجديدة التي في مقدمتها التغير نحو تأكيد قيمة اللاملموسات والقدرات الناعمة ودورها في إنشاء القيمة وتعظيم القيمة السوقية للشركات.

الإطار (1): التكنولوجيا الصلبة والناعمة

لقد أوجدت الأعمال رؤية ضيقة للتكنولوجيا وأكاد أقول أن قطاع الأعمال كان ولازال يعاني مما يمكن تسميته بقصر نظر أعمال (Business Myopia) عندما حصرت التكنولوجيا في " التكنولوجيا الصلبة " الهندسية الطبيعية المادية.

والواقع أن التكنولوجيا الصلبة (تكنولوجيا العلوم الطبيعية) كانت دائما تترافق مع تكنولوجيا ناعمة (تكنولوجيا الإنسانيات أو العلوم الإجتماعية). وفي هذا السياق من الفهم قدمت البروفيسورة جين (Jin) رؤيتها عن ذلك مؤكدة على أننا نعيش يوميا مع التكنولوجيا الصلبة التي تهيمن عليها الآلات وتورد العناصر من أجل حياتنا المادية، مشيرة إلى أنها تمثل المهارات، الأدوات، والقواعد التي توظف من قبل الإنسان لتغيير وتكييف وإدارة الطبيعة من أجل بقاء الإنسان وتطويره.

وفي المقابل هناك التكنولوجيا الناعمة التي تتمثل بالمعرفة المشتقة من العلوم الإجتماعية، العلوم غير الطبيعية (Non-Natural Ss.) والمعرفة (التقليدية) غير العلمية لحل مختلف المشكلات التطبيقية. إنها حسب المؤلفة تركز على التفكير الإنساني وليس على الأشياء إنها نطاق الآيديولوجيا، العواطف، القيم، رؤية العالم، السلوكيات الفردية والتنظيمية وأيضا المجتمع الإنساني.

والتكنولوجيا الصلبة توجد بسبب الإبتكار ولكن عملية الإبتكار نفسها واستخداماتها تأتي من الجانب الناعم. إن الأشياء هي جزء من التكنولوجيا الصلبة ولكن الإعتبارات ليست كذلك. أن التكنولوجيا نفسها لا تكون شريرة ولكن الشر يقع في إعتباراتنا وطريقة إستخدامنا لها. إن التكنولوجيا الصلبة تعول على قوانين الطبيعة والمعلومات حول كيفية عمل الأشياء، أما التكنولوجيا الناعمة فإنها تعول على نفسها أو الذات الداخلية وعلى الغرض منها، وأخيرا أن التكنولوجيا الناعمة هي المحرك للتكنولوجيا الصلبة وهي التي تتعلق باللاملموسات من مفاهيم الإدارة والتصميم التنظيمي ونظم البراءة والإبتكار والريادية وغيرها.

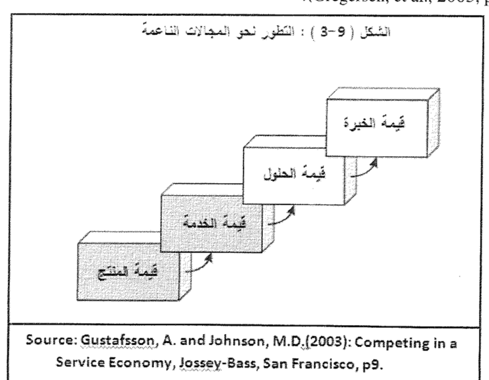
Source: Z.Jin (2005): Global Technological Change, IntellectTM, Bristol, UK, p3.

واليوم يتم التمييز في كل شئ بين ماهو ناعم (Soft) وماهو صلب (Hard)، لقد أصبح هذا التمييز مكونا أساسيا من خبرتنا في الأعمال والإدارة. ففي الحاسوب هناك البرمجيات (Software) الجزء الناعم من الحاسوب في مقابل الأجهزة الصلبة (Hardware). وفي خدمة الزبون هناك الجانب الناعم المرتبط بالمكون العاطفي للمنتج الموجه لمشاعر وعواطف وثقة الزبون مقابل الجانب الصلب المرتبط بالمنتج ومكوناته المادية (Dasu and Chase,2010).

وفي الإستراتيجية تحدث باسكال وأثوس (Pascale and Athos,1981) عن العوامل الناعمة (الأفراد، المهارات، القيم المتقاسمة، والاسلوب) وفي مقابل العوامل الصلبة في الاستراتيجية (الهيكل التنظيمي، الأستراتيجية، الأنظمة) وقد أعاد كيم وارن (K. Warren) طرح الجانب الأكثر نعومة في الإستراتيجية في ضوء التطور الكبير الحاصل في الموارد اللاملموسة مؤكدا على ان الجانب الانعم(Softer) في الإستراتيجية يتمثل في الخصائص المتميزة للموارد الملموسة من جهة والموارد اللاملموسة التي تنعكس في المشاعر والتوقعات كما في الروح المعنوية والسمعة والعلاقات مع الزبائن والمجهزين والمستثمرين وغيرهم من حهة أخرى (Warren, 2000, p45)

أن جريجيرسين وآخرون (Gregersen, et al.) أوضحوا أن التطور في ظل تزايد المنافسة يميل إلى التحول والإنتقال من التأكيد على المنتج (الصلب) إلى الخدمة (ناعمة) من ثم إلى التأكيد على الحلول الأكثر نعومة ثم الخبرة وهي الشكل الأعلى للنعومة (أنظر الشكل 9-3). كما تحدثوا عن أهداف صلبة (Hard Goals) والتي تكون كمية، قابلة للقياس وبالعلاقة المباشرة مع العائد على الإستثمار، والأهداف الناعمة (Soft Goals) التي ترتبط بالعلاقات واسلوب القيادة والمهارات ما بين الأشخاص .(Gregersen, et al., 2003, p549)

الشكل (9-3) : التطور نحو المجالات الناعمة



Source: Gustafsson, A. and Johnson, M.D.(2003): Competing in a Service Economy, Jossey-Bass, San Francisco, p9.

ومع إقتصاد وإدارة المعرفة فإن الإبتكار الناعم أصبح أكثر أهمية في خصائص المعرفة التي تتسم بكونها أثيرية ومورد قابلة التقاسم دون فقدانه عند التقاسم وإنما قد تتزايد أهميته وقيمته مع هذا التقاسم. والإبتكار الناعم في هذا الإقتصاد يتمثل في:

- إبتكار نموذج الأعمال: وهي الطريقة المتميزة التي تستطيع من خلالها الشركة صنع عوائدها.
- إبتكار المعرفة الجديدة الذي يجسد تفوق الشركة في بناء وتطوير الخبرات والمهارات الجديدة في الأفراد التي تساهم تميز الشركة وتفوقها على منافسيها.
- إبتكار السمعة والعلاقات القائمة عليها الذي أصبح يمثل رأس مال العلاقات للشركة.
- الإبتكار الإداري بأشكاله الإنسانية التي بقدر ما تتخطى الهياكل الصلبة وطرق العمل القياسية والبيروقراطية، فأنها تحفز الأفراد وتشجعهم على المبادرة والإبتكار.
- الإبتكار في الجوانب الفنية لانشطة الشركة ومنتجاتها وخدماتها التي تقدم المنتج في إطار فني جذاب ومعبر أن الإبداع الأدبي (Creativity) هو توليد الأفكار الثقافية والأدبية الفنية (نسبة إلى الفن)، وهذه تمثل نوعا من الإبتكار في مجاله إلا أنه أصبح أكثر إقترابا من الأعمالمن أجل تميز الشركة وتميز منتجاتها وخدماتها باللمسة الإنسانية والفنية. الصناعات الخلاقة هي التي ترتبط بقطاعات الفنون والثقافة والإعلام.
- وهذا الشكل يمثل الابتكار الناعم الذي يتعلق بالثقافة والجمال والإبداع الأدبي. والواقع إن التقليد السائد في الأعمال ولفترة طيلة ركّز على الابتكار التكنولوجي (منتجات وعمليات). وإن التحسين في جمالية المنتج كان يعتبر ضمن الابتكار التكنولوجي. وكما يرى باول ستونمان فإن تصميم المنتجات والعمليات (التكنولوجيا) بأشكالها الجذابة كان يحمل لمسات فنية من الابتكار الناعم(Stoneman,2010,p4).

9-4- الإبتكار في الخدمات

في العقود الثلاثة الأخيرة تزايدت أهمية الخدمات ومن مؤشرات ذلك التزايد الكبير في الطلب عليها بشكل يشير بوضوح أن المجتمعات الصناعية التي إستكلمت تطورها الصناعية عليها الإنتقال إلى مجتمع وإقتصاد الخدمات. ففي الدول المتقدمة لم يعد قطاع الصناعة هو القطاع المهيمن وإنما قطاع الخدمات. ويمكن أن نلاحظ ذلك بأنه في دول منظمة التعاون والتنمية الإقتصادية (OECD) قد بلغ حجم قطاع الخدمات بحدود(60 ٪) وأن عشر دول منها بلغ بحدود (70 ٪). وإن الولايات المتحدة التي تقود عملية التحول إلى إقتصاد الخدمات قد إزدادت نسبة قطاع الخدمات فيها من (63 ٪) عام (1990) إلى ما يزيد على (70 ٪) في عام (2000) وإلى ما يقرب (77 ٪) عام (2005) (http://jobs.stateuniversity.com) وحسب قوانين الإستهلاك فإن زيادة الدخل تؤدي إلى زيادة نسبة الإنفاق منه. وإن القسم الأكبر من هذه الزيادة يذهب إلى الخدمات بدلا من السلع المادية. وهذا التحليل يتسق مع فرضية كلارك - فيشر (Clurk-Fisher Hypothesis) المعروفة التي تفترض إقتصاديا أن المجتمعات تتحرك في تطورها عبر مراحل متعاقبة، من مجتمعات المستوى الأدنى التي تعتمد على الصيد والزراعة، إلى مجتمعات المستوى الثاني التي تعتمد على التصنيع للسلع المادية. ومن ثم إلى مجتمعات المستوى الثالث التي تعتمد على الخدمات كالتسويق والنقل والتمويل والإتصالات والأنشطة المهنية. وفي مجتمعات المستوى الثالث ما بعد الصناعية يكون تسويق الخدمات أكثر أهمية من إنتاج وتسويق السلع المادية (نجم، 1997، ص261).

إذا كانت السلعة هي شيء، جهاز، قطعة تتسم بكونها مادية، ملموسة، قابلة للخزن والنقل وإعادة البيع، فإن الخدمة هي عمل، أداء، جهد، نشاط يتسم بأنه غير مادي عادة، غير ملموس، غير قابل للخزن والنقل وإعادة البيع. ورغم كل الصعوبات في تحديد مفهوم الخدمة بالنظر لتنوعها في قطاع الأعمال الخدمي، فإن المهم في الخدمة هو جوهر يباع. ولقد وصف دانييل بيل (D.Bell) الخدمة في المجتمع ما بعد الصناعي بأنه لعبة بين الأفراد (Game Between Persons) خلافا للعبة ضد الطبيعة المصنعة التي يتم لعبها في المجتمع الصناعي (Heskett, 1986,p2).

وقد يبدو للكثير أن الخدمات هي الأسهل في التطور والأسرع في الإبتكار والأقل مخاطرة في الإستثمار من حيث أنها لا تستخدم في العادة تكنولوجيا مادية على

نطاق واسع في حالات كثيرة وبالتالي فإن (المصنع الخدمي) هو أقل إستثمارا رأسماليا من المصنع الصناعي. ولكن هذا غير دقيق في حالات كثيرة، وهذا ما يمكن توضيحه من خلال ما يأتي:

أ - إن القسم الأكبر من الخدمات تؤدى وتقدم مقرونة بإستخدام كثيف من التكنولوجيا. والعمل المصرفي مثلا يقدم نموذجا حيث الحاسوب، آلة عد النقود، البطاقات الذكية، آلة التأكد من البطاقة، والصراف الآلي، والصفقات الإلكترونية بدون نقود (Cashless) وغيرها الكثير.

ب - إن الإبتكار في الخدمات الذي يمثله دورة حياة الخدمة هو أبطأ بكثير من الإبتكار في السلع الذي تمثله دورة حياة السلعة. فلا زالت دورة حياة الخدمة في الأغلب أطول من دورة حياةالسلعة. وهذا يعود إلى أن الخدمة لا تخزن ولا تنقل ولا تصدّر كما هو الحال في السلعة. لهذا لا يحدث التشبع في الخدمة على شاكلة ما يحدث في السلعة. كما أن السلعة مع مرور الوقت تتقادم في حين أن الخدمة يزداد مقدمها مع الوقت خبرة وسمعة أوسع. ومع ذلك فإن الإتجاهات الجديدة في الشركات الخدمية شأنها شأن الشركات الصناعية تدفع بقوة إلى تقليص دورة حياة الخدمة من خلال الإدخال السريع لخدمات بديلة جديدة، إضافة إلى التنوع في الخدمة الحالية. فمثلا شركة الخطوط الجوية البريطانية تقدم خدمات الدرجة الإقتصادية، والدرجة الأولى، ودرجة الأعمال الدولية (Club World)، ودرجة الأعمال الأوربية (Club Europe). وهذه أمثلة عن الإبتكار - التحسين في الخدمة كإستجابة متميزة لحاجات الزبون، وتطوير للخدمة من خلال دورات الخدمة المتنوعة الإستخدامات على شاكلة تحسين السلعة الحالية عبر إستخدامات جديدة (Prokesch, 1995, p101).

ج - إن إبتكار الخدمة الجديدة غالبا ما يكون أصعب من إبتكار السلعة الجديدة. وهذا يعود إلى أنه في الصناعة مختبرات البحث والتطوير (R&D Labs) يمكن أن تأتي بالتصميمات الجديدة التي تدمج وظائف وخصائص معينة. في حين أن الشركة الخدمية تتصور الحاجة، ولكنها لا تستطيع أن يكون لديها نفس الثقة في قدرتها على تقديم كل المقومات التي تعد بالخدمة الجديدة الناجحة. وبالنتيجة تكون الشركات الخدمية على الأرجح محافظة أكثر فيما يتعلق بالإبتكار (Heskett,1986,84).

وفي الوقت الذي ظلت الشركات الخدمية تتعقب الشركات الصناعية في تقليد واستنساخ أساليبها من أجل مواجهة نقص الكفاءة والإنتاجية في الخدمات، فإن نقص الكفاءة في الخدمات كان يعود الى أن تقديم الخدمة يتطلب اتصالا مباشرا وحضورا ماديا للزبون. ولعل المفارقة المثيرة هو أن الشركات الصناعية من أجل الإستجابة الأعلى لحاجات السوق أخذت تنتقل ومنذ أكثر من عقدين من الزمن من اقتصاديات الحجم والمنتج القياسي الى اقتصاديات النطاق (Scope Economies of) والمنتجات المتنوعة.

وفي المقابل نجد أن الشركات الخدمية من أجل مواجهة نقص الكفاءة والإنتاجية أخذت تتجه بقوة نحو الخدمة الواسعة (Mass Service) والقياسية. وإذا كان هذا الإتجاه يقوي الإبتكار الجذري لتكنولوجيا تقديم الخدمات، فإن تأكيد الشركات الخدمية على الخدمة الواسعة والقياسية يضعف من إمكانات الإبتكار - التحسين الذي تكون فرصه عالية جدا مع كل إتصال بالزبون. حيث أن التفاعل مع الزبون مصدر لفهم حاجاته ومطالبه والنقص في جودة الخدمة وعدم ملاءمتها..الخ وهذه كلها تمثل مصادرحقيقية وفعالة في الإبتكار- التحسين للخدمة. فآلات الصراف الآلي(A.T.M) يمكن أن تكون كفوءة في تقديم خدمة قياسية في سحب النقود مثلا ولكن في مقابل هذا لا فرصة حقيقية لتحسين هذه الخدمة مقارنة بالتفاعل الحي بين الصراف الإنساني مع الزبون.

إن تشريح الخدمة يمكن أن يكشف عن ثلاثة مكونات أساسية الأول: هو المنفعة أو الخدمة الجوهرية (Core Benefit or Service) وهو مكون المنفعة الذي يمثل ما يحتاجه الزبون ويبحث عنه عندما يشتري الخدمة. فهذا المكون في الخدمة المصرفية يتمثل في خدمة الإيداع أو السحب أو الإقتراض أو التحويل..الخ. الثاني: مكون السمات (Features Component) وهو ما يحيط بمكون المنفعة ويمثل مكون السوق بالعلاقة مع المنافسين. وهذه السمات يمكن أن تتمثل في تقديم خدمة بتكلفة أقل جودة أفضل وعلامة تجارية أكثر شهرة وإثارة..الخ. الثالث: مكون التفاعل(Interaction Component) وترتبط بالزبائن من حيث أن الخدمات تفترض في الغالب التفاعل مع الزبون مما يمنح العاملين في الخط الأمامي فرصة التفاعل والتحسين للخدمة بعد كل تفاعل من أجل الزبون اللاحق. وفي ضوء هذه المكونات فإن الإبتكار في هذا المجال يعني تقديم خدمة جديدة، وهذه يمكن أن تكون (Riddle,2000,p19):

أولا: تغـييرا مهمـا في الخدمـة المقدمـة ومثالـه التسـوق اللانقـدي (Cashless Shopping) الـذي يـتم عـبر البطاقـات الذكيـة الـذي يمكـن أن يحـل محـل التسوق النقدي. كما أن التسوق الإلكتروني أو عبر الإنترنت يمكن أن يحل محل التسوق النقدي والتسوق اللانقدي.

ثانيا: تقديم عروض أفضل بالسعر للزبائن: وهذا يعبر عن التحسينات بطريقة تفوق المنافسين مما ينعكس على التكلفة وبالتالي على السعر، أو ينعكس على الجودة بتكلفة هي أقل من القيمة المضافة لصالح الزبون.

ثالثا: تحسين تقديم الخدمة من زبون لآخر وهذا يكون بالتعلم في عملية التفاعل مـع الزبـون ومـن ثـم إدخـال التحسـين علـى الخدمـة لصـالح الزبـون في المـرة القادمة.

إن الشـكل رقـم (9-4) يوضـح هـذه المكونـات وأبعادهـا: ويمكـن أن نلاحـظ بوضوح أن مكون المنفعة هو الذي ينصب عليه عادة الإبتكار الجذري (الإختراق) في حين أن المكونين الآخرين (السمات والتفاعل) هما اللذان ينصب عليهما الإبتكار - التحسين. وفي كلا النوعين من الإبتكار فإن ثمة أهمية عالية تتمثل في المعرفة الجديدة التي يتم الحصول عليها سواء في ضوء الخبرة الذاتية والإبتكار بالعلاقة مع السوق والمنافسين، أو بالعلاقة مع تقديم الخدمة والتفاعل مع الزبون.

والواقع أن المعرفة في الشركات الخدمية تكون هي العامل الأكثر فاعلية وتأثيرا في نجاح الشركة الخدمية سواء في جذب الزبائن أو في إبتكار كل ما هو جديد من معرفة وخدمات وبما يحولها الى الشركة الخدمية الإبتكارية للمعرفة.

ولقد أشار دراكر (P.F.Drucker) طبق المفاهيم مما يسميه (ما بعد النظرية الإقتصادية) إلى أن المعرفة هي مصدر الثروة مؤكدا على أن تطبيق المعرفة على الواجبات التي نعرف كيف نؤديها قبل الآن نطلق عليه (الإنتاجية)، وعند تطبيق المعرفة على الأعمال الجديدة والمختلفة نطلق على ذلك (الإبتكار)، وإن المعرفة هي التي تتيح لنا تحقيق هذين الهدفين ؛ لهذا فإنه يرى أننا نعيش الآن (ببزوغ إقتصاد المعرفة مستوى العالم وعلى نحو تنافسي عال) (. دراكر، 1995، صص48 وما بعدها).

الشكل رقم (4-9) : المكونات الأساسية للخدمة

مدى واسع
من التحسينات
مجال الإبتكار
الجذري
مكون التفاعل
الخدمة الجوهرية
(مكون المنفعة)
الزبون

إن الشركات الخدمية تتنافس اليوم على أساس المعرفة وشأنها شأن الشركات الصناعية ، فبعض الشركات الخدمية يكون عملها الأساسي إبتكار المعرفة كمراكز ومختبرات البحث والتطوير (R-D) ، وتصميم وتطوير البرمجيات والأنشطة الإستشارية ، والبعض الثاني يستلزم تقديم الخدمة فيه معرفة كثيفة كالمستشفيات والجامعات ، والبعض الثالث بحاجة إلى المعرفة بشكل متزايد من أجل تطور الخدمات للمحافظة على العملاء كالمصارف والتأمين والمطاعم والفنادق.. إلخ. لهذا كله فإن المعرفة تمثل مصدرا أساسيا لتحقيق الميزة التنافسية في الشركات الخدمية. فإلى جانب أن هذه المعرفة توفر قدرة أكبر على إستخدام نقاط القوة في البيئة الداخلية للشركة وإلتقاط الفرص في البيئة الخارجية بشكل أكثر فاعلية وكفاءة ، فإن المعرفة الكثيفة هي التي تجعل التغييرات والتحسينات على الخدمة عملية منهجية منظمة وليس مجرد حالة عرضية. وذلك لأن التراكم المنظم يكون في المعرفة الصريحة وهي المعرفة القياسية المقيدة التي يمكن وضعها في كتيب إجراءات تقديم الخدمة ، وفي المعرفة الضمنية وهي أسرار الخدمة المحترفة والمتميزة. ومثل هذا التراكم هو الذي يجعل

التطوير في الخدمة وقيمتها عبارة عن سلسلة متصلة ومتصاعدة بما يجعلها ميزة تنافسية مستمرة.

ولأن الشركة الخدمية الإبتكارية للمعرفة هي الأكثر قدرة على الأداء الإبتكاري، فإن هناك مؤشرات لتقييم هذا الأداء، ومنها: عدد الخدمات الجديدة أو التحسينات التي يتم إدخالها على الخدمة الحالية خلال فترة معينة، وقصر دورة حياة الخدمة فيها، وإيجاد الأسواق الجديدة.. إلخ. وهذا ما يمكن مقارنته بالفترات السابقة، وكذلك بالمقارنة مع الشركات المنافسة لتحديد الموقع التنافسي على أساس المعرفة الإبتكاريةالتي تمثل العالم الأساسي في الميزة التنافسية في الشركات الخدمية الحديثة.

5-9- الابتكار والمسؤولية الاجتماعية للشركات

مع تزايد الوعي الاجتماعي للشركات في الاهتمام بأصحاب المصالح المهمين لها، تظهر المسؤولية الاجتماعية للشركات (Corporate Social Responsibility) وكأنها المجال الأكثر إثارة إهتمام الشركات. وهذا يعود إلى أن المسؤولية الاجتماعية للشركات يمكن أن تقدم مساهمات كبيرة فيما يتعلق بسمعة الشركة وتحسين علاقاتها بأصحاب المصالح وبالمجتمع المحلي. ولعل الجديد – الأهم في ذلك هو أن المسؤولية الاجتماعية للشركات يمكن أن تتحول إلى مجال لفرص أعمال كبيرة ومصدر جديد لتحقيق ميزة تنافسية وإنشاء القيمة. وهذا يفسر مثلا تزايد الحديث عن الريادية الإجتماعية (Social Entrepreneurship) التي يمكن النظر إليها كمدخل جديد في الأعمال قائم على " عمل الجيد من خلال عمل ما هو طيب (DoingGood By Doing Well). وهذه الريادية تمثل سمة الشركات الأكثر إبتكارية وإستجابة لمسؤولياتها الإجتماعية إزاء المجتمع الذي تعمل فيه. كما أنها تمثل نمطا جديدا من أنماط الريادية الموجه للتغيير الإجتماعي والإيفاء بالحاجات الإجتماعية بطريقة لا يكون الربح هو الهدف الإساسي الوحيد وإنما يترافق مع أهداف أخرى. وبالتالي فإن الريادية الإجتماعية هي " الممارسة التي تحقق التكامل بين إنشاء القيمة الإقتصادية

والإجتماعية "(Mair and Martı,2006,p36). وفي نفس الوقت فأن الإبتكار والجدة في المفهوم أو المجال هي السمة الواضحة في هذه الريادية.

وفي مجال المسؤولية الاجتماعية للشركات هناك كما يقولون أخبار سيئة وأخبار طيبة. ولنبدأ بالأخبار السيئة وهي أن المسؤولية الاجتماعية تتطلب تكاليف إضافية سرعان ما يكون لها تأثير سلبي على القدرة التنافسية للشركات. وهذه الرؤية الضيقة التقليدية لا زالت تطرح بين الفينة والأخرى، وفي هذا المجال وذاك. ومثل هذا الطرح يمكن الرد عليه من خلال.

أولا: إن الشركات التي تنفق الكثير على الإعلان لتحسين صورة منتجاتها وسمعة الشركة، تواجه في أحيان كثيرة النقد اللاذع في إنها تستخدم الإعلان التجاري وغير المجتمعي في تحقيق ذلك. وبدون شك إن المسؤولية الاجتماعي للشركات يمكن أن تقدم أدلة قوية على توازن الشركة في برامجها الاقتصادية – الاجتماعية، في حملاتها الاعلانية – المجتمعية، ومنتجاتها المربحة وبرامجها الاجتماعية المسؤولية.

ثانيا: إن إلتزام الشركات جميعا بالمسؤولية الاجتماعية يعني أن هذه التكاليف ستكون محايدة في تنافسية الشركات لأن جميع الشركات تتحملها. والواقع أن الاتجاه القوي نحو المسؤولية الاجتماعية يمكن أن يمكن ان يحمل الشركات التي لا تتحمل مسؤوليتها الاجتماعية أعباء ومواقف صعبة من الجمهور وجمعيات حماية المستهلك والبيئة وغيرها ومن ذلك المقاطعة لمنتجاتها.

ثالثا: إن مجال المسؤولية الاجتماعية مجال واعد بفرص الأعمال الجديدة سواء في تبني منتجات ودية اجتماعيا وبيئيا (مجال جديد للابتكار) أو الدخول في مجال الخدمات الاستشارية في مجال المسؤولية الاجتماعية. وإن جولة بسيطة على الانترنت تكشف عن أن هذا المجال أصبح بشهاداته وإستشاراته واسعا بما يمكن متابعته لكثرة الشركات العاملة والخدمات المقدمة فيه. وقد صدرت مبادئ وتوجيهات مواصفة الآيزو (26000) للمسؤولية الإجتماعية نهاية

عام (2010) لبدء مرحلة جديدة من الإلتزام الطوعي ولكن المنهجي والمنظم بالمسؤولية الإجتماعية.

والسؤال الذي نطرحه هنا هو ما العلاقة المحتملة بين المسؤولية الاجتماعية والابتكار ؟. ومن أجل الإجابة نشير إلى أن المسؤولية الاجتماعية تمنح الشركات قدرة أكبر على الارتباط بالحاجات والمشكلات المجتمعية. وإن الابتكار في الغالب هو عبارة عن حلول جديدة لمشكلات تواجه الشركة والباحثين. وبدلا من أن يتم البحث عن مشكلات زائفة وتسخير أفضل العقول وألمعها لمعالجتها، فإن المسؤولية الاجتماعية يمكن أن توفر فرصا أفضل لرصد وتحديد مشكلات حقيقية تمس الحاجة لها من قبل الزبائن والجمهور والبيئة.

وفي هذا السياق نشير إلى التجربة الأوروبية التي طرحت المسؤولية الاجتماعية للشركات في إطار يقوم على بعدين أساسيين، الأول: إلتزام الشركات بمسؤولياتها حيال أصحاب المصالح والمجتمع الذي تعمل فيه، والثاني: المحافظة على تنافسية الشركات. وفي البعد الأول نجد أن المجموعة ألزمت شركاتها بتوجيهات منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OECD) التي أصدرت في وقت مبكر في عام (1976) توجيهات الأوسيد للشركات متعددة الجنسيات، وتم تعديلها في عام (2000). وفي هذه التوجيهات تم التأكيد على مجموعة المبادئ المتعلقة بمسؤولية الشركات متعددة الجنسيات العاملة في الدول النامية بوصف هذه الشركات شركاء لهذه الدول ومجتمعاتها (www.oecd.com). وقد كانت هذه التوجيهات قاعدة لتطوير دور المسؤولية الاجتماعية في تنافسية الشركات في الدول الأوروبية. وهذا ما يظهر واضحا في تقارير التنافسية الأوروبية السنوية. ففي تقرير التنافسية الأوروبية لعام (2008) الذي صدر عن لجنة المجتمعات الأوربية (CSCs) تم التأكيد على التأثير الإيجابي للمسؤولية الاجتماعية ليس فقط في تحسين إدارة الخطر والسمعة للشركات، وإنما أيضا في تحسين القدرة الابتكارية للشركات. فقد أكد التقرير في هذا المجال على ما يأتي :(CECs, 2008, pp8-9)

1. إن المسؤولية الاجتماعية تؤثر على أكثر المحددات الستة للتنافسية على الشركة: هيكل التكلفة، الموارد البشرية، منظور الزبون، الابتكار، إدارة الخطر والسمعة، والأداء المالي. وإن الدليل الأقوى للتأثير الإيجابي للمسؤولية

الاجتماعية على تنافسية الشركة يظهر بالعلاقة مع الموارد البشرية (حيث أنها تساعد على استقطاب أفضل الأفراد الموهوبين) وعلى إدارة الخطر والسمعة (حيث أنها تحسن السمعة وبالتالي تقلل المخاطر)، وأخيرا على الابتكار حيث أن استقطاب أفضل الأفراد يعمل لصالح الابتكار.

2. إن الدراسات قدمت الدليل على العلاقة الإيجابية بين المسؤولية الاجتماعية ومحددات تنافسية الشركة. وإن التكاليف الإضافية التي تتحملها الشركة يمكن أن تتفوق عليها المنافع الإيجابية الناتجة عن المسؤولية الاجتماعية للشركات.

3. إن المسؤولية الاجتماعية التي تساعد الشركات على الانفتاح على المشكلات المجتمعية، تقدم فرصا طيبة للابتكار لتوليد أعمال وحلول جديدة لهذه المشكلة الاجتماعية ما يضيف للشركة ميزة تنافسية قائمة على معايير الأداء الاجتماعية والقدرة على الابتكار الاجتماعي كمجال كمجال جديد للتفوق.

أن الإبتكار في المجال الاجتماعي يمكن أن يأخذ أشكالا عديدة:

أولا: تبني مفاهيم الابتكار المسؤول اجتماعيا (Socially Responsible Innovation): وهذا الابتكار هو نمط من الابتكار الذي يتسم بمراعاة المتطلبات الفنية والاقتصادية في الابتكار وكذلك المتطلبات الاجتماعية وبما يحد من الآثار الاجتماعية السلبية للابتكارات.

ثانيا: العمل على نمط من الابتكارات الاجتماعية التي تتجه لمعالجة مشكلات اجتماعية في محتواها وأغراضها. إن مشكلات الفقر في العالم الثالث ومشكلات الإعاقة البدنية والذهنية، وغيرها يمكن للابتكار أن يقدم تكنولوجيا ومنتجات وحلول جديدة لها.

ثالثا: تعزيز مفاهيم وممارسات الريادية الاجتماعية: حيث إن الريادية الاجتماعية(Social Entrepreneurship) هو النمط الجديد الذي يتم الحديث عنه بوصف الريادي هو صاحب الملكة الاقتصادية والاجتماعية للبدء بمشروع اقتصادي جديد ولكن مجاله اجتماعي ويتصدى به لمشكلات

اجتماعية من أجل أن يفتح طريقا لمعالجة جديدة للمشكلات الاجتماعية.

6-9- الشركات الأكثر إبتكارية في العالم

أن الشركات اليوم قد تتنافس على أساس نتائج الأعمال في السوق من حيث حجم العوائد وقيمة الاسهم، إلا أنها وبشكل مؤكد تتنافس قبل ذلك في قدرتها الإبتكارية فيما تحقق من منتجات، خدمات، عمليات، تكنولوجيا، وإنجازات إدارية وتسويقية. لهذا فأن ترتيب الشركات حسب قدرتها الإبتكارية يمثل مؤشرا مهما على ما تستيطع تحقيقه في المنافسة والسوق، وفي مدى قدرتها على المحافظة على مكانتها وسمعتها بوصفها شركات إبتكارية.

وتقوم مجلة البزنس ويك (BusinessWeek) ومجموعة بوسطن الإستشارية (BCG) بإستخدام دليل الابتكار (Innovation Index) من أجل تحديد وترتيب الشركات الخمسين الأكثر إبتكارية في العالم. وفي هذا الترتيب لعام (2007) جاءت شركة أبل (Apple) في المرتبة الأول وللمرة الثالثة، وجوجل (Google) في المرتبة الثانية وللمرة الثانية، في حين جاءت تويوتا (Toyota) في المرتبة الثالثة، وجنرال إلكتريك (GE) في المرتبة الرابعة.

كيف تم تقييم الشركات الأكثر إبتكارية وترتيبها وفقا لهذا الدليل؟. وللإجابة نشير إلى أن البزنس ويك ومجموعة بوستن الإستشارية تقيم الشركات على أساس مسح آراء الإدارات العليا في الشركات الكبرى في العالم. ويوزع المسح إلكترونيا على المديرين التنفيذيين المشمولين بالمسح عبر العالم وتكون المشاركة إختيارية ودون إعلان الأسماء. وقد أرسلت لهذا الغرض إستمارات المسح إلى (1500) من كبرى الشركات العالمية على أساس رأسمالها في السوق. وتضمنت إستمارة المسح نوعين من الأسئلة: (20) سؤالا عاما حول الابتكار و(12) سؤالا إختياريا حول معايير الابتكار. أما توزيع المشاركين في المسح فكان كالآتي:

- 77 ٪أمريكا الشمالية
- 12 ٪أوربا
- 9 ٪ أسيا ومنطقة الباسفيك

وقد ظهر من نتائج المسح أن الشركات الأمريكية مثلت العدد الاكبر بين الشركات الخمسين الاكثر إبتكارية، وكان نصيب شركات أمريكا الشمالية (86٪) من مجموع الشركات، في حين كان هناك (14٪) من مجموع الشركات من خارج أمريكا الشمالية (أنظر الجدول 9-5 للشركات العشرين الأولى الأكثر إبتكارية حسب الدليل).

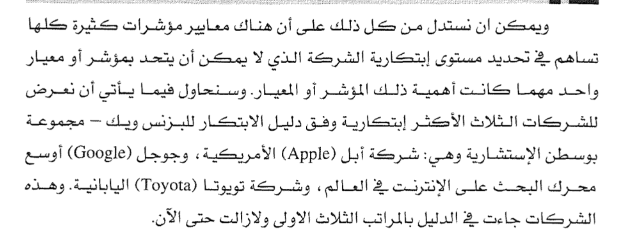
الجدول (9-5): الشركات الأكثر إبتكارية في العالم حسب مجلة البزنس ويك

2006	2007	الشركات	البلد
1	1	ابل	الولايات المتحدة
2	2	جوجل	الولايات المتحدة
4	3	تويوتا	اليابان
6	4	جنرال الإلكتريك (GE)	الولايات المتحدة
5	5	مايكروسوفت	الولايات المتحدة
7	6	بروكتر أند كامبل	الولايات المتحدة
3	7	ثري أن (M3)	الولايات المتحدة
43	8	والت ديزني	الولايات المتحدة
10	9	أي بي أم (IBM)	الولايات امتحدة
13	10	سونى	اليابان
29	11	وال مارت (WALL MART)	الولايات المتحدة
23	12	هوندا موتور	اليابان
8	13	نوكيا	فنلندا
9	14	ستاربوكس (STARBUCKS)	الولايات المتحدة
22	15	تارجت (TARGET)	الولايات المتحدة
16	16	بي أم دبليو (BMW)	المانيا
11	17	سام سونج (SAM SUNG)	كوريا الجنوبية
17	18	فيرجن جروب (VIRGIN G.)	بريطانيا
21	19	إنتل (Intel)	الولايات المتحدة
70	20	أمازون (AMAZON)	الولايات المتحدة

Source: www.Businessweek.com

أن الإهتمام بالابتكار لا يقتصر على دليل الابتكار للبزنس ويك – مجموعة بوسطن الإستشارية، حيث هناك أدلة وتقييمات أخرى للشركات. وسنحاول أن نعرض لأحد هذه الأدلة الذي يتسم بإستخدام منهجية معايير متعددة في عملية التقييم والترتيب للشركات. أنه الدليل الذي تستخدمه (Index Innovation Group) الذي يستخدم لتحديد الشركات العشرين الأكثر إبتكارية في الولايات المتحدة. وما يهمنا في هذا المجال هو أن هذا الدليل يعتمد على طريقة منهجية ذات معايير وأدوات متعددة واحد منها هو دليل البزنس ويك – مجموعة بوسطن الإستشارية. ونعرض فيما يأتي لمنهجية الإختيار للشركات الأكثر إبتكارية. أن الشركات الإبتكارية في هذا الدليل تتحدد على أساس ما يأتي (http://creativityandinnovation.com):

1- ترتيب الشركات الابتكارية في العالم التي تظهر في المرتبة الأعلى حسب دليل البزنس ويك – ومجموعة بوسطن الإستشارية.
2- ترتيب الشركات الابتكارية في العالم التي تظهر في المرتبة الأعلى في مجلات فوربس (Forbes) والفورتشن (Fortune) ومنشورات الأعمال الأخرى.
3- تحليل العوائد والمكاسب والتدفق النقدي والأداء الإداري.
4- تقييم القيمة السوقية اللاملموسة للشركات الابتكارية ومن ضمنها العلامة التجارية.
5- التحليل التأريخي للابتكارات التي تم إطلاقها: المنتجات، والإكتساب، والتسعير، والتوزيع، ونموذج الأعمال، والخدمات، والعمليات، وتأثيرها على العوائد والمكاسب المالية.
6- تحليل ابتكارات السوق المخططة ونمو العوائد المحتملة.
7- التحليل المستقل من قبل جهات أخرى.
8- التحليل الشامل للمبتكرين، الزبائن، والمنافسين، البيئة، والعوامل الإقتصادية التي يمكن أن تؤثر على النمو وأداء الاسهم.
9- إجراء المقابلات مع الأعضاء الأساسيين في الإدارة العليا كلما كان ذلك ممكنا.



ويمكن ان نستدل من كل ذلك على أن هناك معايير مؤشرات كثيرة كلها تساهم في تحديد مستوى إبتكارية الشركة الذي لا يمكن أن يتحد بمؤشر أو معيار واحد مهما كانت أهمية ذلك المؤشر أو المعيار. وسنحاول فيما يأتي أن نعرض للشركات الثلاث الأكثر إبتكارية وفق دليل الابتكار للبزنس ويك – مجموعة بوسطن الإستشارية وهي: شركة أبل (Apple) الأمريكية، وجوجل (Google) أوسع محرك البحث على الإنترنت في العالم، وشركة تويوتا (Toyota) اليابانية. وهذه الشركات جاءت في الدليل بالمراتب الثلاث الاولى ولازالت حتى الآن.

أولا : أبل : الشركة الإبتكارية الرائدة

بعض المنظمات الابتكارية يكون الإبتكار فيها عملية موسمية تأتي في موسم وقد لا تأتي في مواسم، ولكن مع شركة أبل فإن الابتكار هو عملية مستمرة، وعملية كل المواسم حيث أن حيوية الابتكار تفضي عليها بعدا متميزا يتمثل في ذلك السيل الجارف والمستمر من المنتجات الجديدة.

وهذا ما جعل أبل تحصل على المرتبة الأولى ولمرات عديدة متتالية في دليل الابتكار للشركات الخمسين الأكثر ابتكارية في العالم والذي تقوم به مجلة البزنس ويك ومجموعة بوسطن الاستشارية (BCG) (www.businessweek.com).

إن الشواهد على ابتكارية أبل تتمثل في سيل المنتجات التي تتميز بعضها بالابتكارية الاختراقية كما في الحواسيب الشخصية (PC) ورقائق حاسوب أبل، واحتكارها الطويل لأكثر من 10 سنوات بما يسمى تداخل المستفيد البياني(Graphical User InterFace)، ومنتجات أساسية ومهمة مثل (iPod) و (iTunes) و (iPhone) وهي الأجهزة المحمولة اليدوية لخدمات الموسيقى والأفلام والألعاب والفيديوات المصغرة، في حين كان البعض منها مجرد توليفات وتحسينات كما هو الحال في (iPod Touch) و (iPod Nano) وغيرها الكثير (www.apple.com).

والسؤال الذي يطرح نفسه ما الذي يميّز شركة أبل لكي تكون المنظمة الأكثر ابتكارية في العالم ؟ والإجابة نضعها في العوامل (www.businessweek.com):

أولا: أنها شركة ابتكارية في المدى الطويل نسبيا تمتلك تراثا ابتكاريا معنويا كبيرا. وهذا يعني أن تاريخ المنظمة وسمتها المميزة يمكن أن يكون الحافز

الأكثر أهمية لقيادتها وللعاملين فيها لكي تحافظ أبل على مكانتها الإبتكارية.

ثانيا: الثقافة الموجهة للمنتج: إن الابتكار مهما كان كبيرا في الأجزاء أو العمليات فإنه يجب أن يترجم بالمحصلة الفعالة إلى منتج ناجح. لهذا فإن أبل ظلت تمثل سيلا من المنتجات المطورة والمحسنة.

ثالثا: الافراد المتميّزون: الذي تطلق عليهم قيادة أبل تسمية أفراد المنتجات العظيمة (Great Product People)، حيث أن أي منتج مهما كان ناجحا وأي إحتكار سوقي مهما كان قويا فإنه يوما ما سيفقد صلاحيته وقيمته ويذهب، ولكن الأفراد هم وحدهم الذين يبقون ويتجددون.

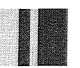
رابعا: الأسس الأربعة التي تكوّن ما يعرف بطريقة أبل والتي تتمثل في: اجعل المنتج سيدا، اجعل الزبون سيدا، وحطّم هيكل السوق، وثبت قادتك وخططك (Cruikshank,2006,pxvii). والواقع أن تجربة أبل المتميزة قد أعطت لكل من هذه الأسس دلالتها العميقة.

ويكفي أن نشير أن تاريخ أبل قد مر بسنوات عجاف بعد منتصف الثمانينات. وكان هذا يعود إلى أنها كانت تبتكر في الأجزاء والمكونات دون أن تصل إلى المنتج الذي يجمعها بقوة. ولعل هذا هو الذي جعل المنظمة توجه ثقافتها الموجهة نحو المنتج وتجعل أحد أسس طريقتها المتميزة هو أن يكون المنتج هو السيد والملك.

ثانيا: جوجل: قصة نجاح فائقة على الإنترنت

تعتبر شركة جوجل (Google) أحد نجوم العصر الرقمي وأحد واضعي قواعد لعبة الأعمال وصنع النقود على الإنترنت، كما أنها أحد صانعي الخدمات الإلكترونية في نطاقها الواسع الذي يمتد من خدمات محرك البحث (Search Engine) على الإنترنت إلى التسوق والبحث عن المنتجات من خلال فروجل (Froogle) وأدلة جوجل الكثيرة والمقايضة على موقع الشبكة العنكبوتية العالمية (WWW).

والواقع أنه ليس هناك ظاهرة على الإنترنت مثل جوجل (Google) ولا تماثلها في ذلك حتى الشركات الأخرى التي تمثل نجوم العصر الرقمي مثل: الياهو!، وأمازون، وإيبي (eBay). إنها تختلف عن كل هؤلاء لأن جوجل كانت العجلة الأكبر في تحريك



الإنترنت والأسرع في الإستجابة والتطوير لخدماتها والأكثر تأثيرا في المجتمع والأوسع نطاقا في زبائنها المنتشرين عبر العالم.

وفي أحد المسوح في مجال التسويق أظهر أن جوجل تمتلك العلامة التجارية الأكثر تمييزا والتي تتفوق بها حتى على كوكاكولا، وليس هناك من تتجسد ثقافته ولغته على الإنترنت مثلما تفعل شركة جوجل (Hill,2003,Introduction). وهذا ما يظهر في أن كلمة "جوجل" التي تعني رقم الواحد الذي إلى جانبه مائة صفر، قد أكتسبت معنى جديدا بتأثير شركة جوجل نفسها وأدخلت في قاموس ماريام وبيستر وقاموس أوكسفور حيث أصبحت "جوجل" تعني إستخدام محرك البحث جوجل للحصول على المعلومات على الإنترنت (http://en.wikipedia.org).

وفي نشأة جوجل دلالة مهمة على أهمية الأفكار الجديدة والحاجة التي تدفع الرياديين إلى ولوج آفاق جديدة وصنع فرص عظيمة للأعمال. فقد بدأت جوجل (Google) عام (1996) كمشروع بحث من قبل لاري بيج (L. Page) كطالب دكتوراه يهتم بالبحث عن موضوع أطروحته على الإنترنت. وقد حاول بيج إستخدام الخصائص الرياضية على الشبكة العنكبوتية من أجل فهم هيكل الصلات بين الموضوعات والبيانات المرتبطة بها. وكان بيج قد إلتقى قبل ذلك بالمؤسس المشارك لجوجل سيرجي بيرن (S.Brin) زميله طالب الدكتوراه في جامعة ستانفورد، فكان ظهور جوجل عام (1996) كنشاط على الإنترنت. وقد تطورت بسرعة ليتم تسجيلها عام (1997) كنطاق بأسم (google.com) ثم ليعلن عن تأسيسها رسميا عام (1998) في مكتب صغير.

وخلال سنوات قليلة حققت جوجل ما لم تحققه الشركات العملاقة التقليدية في عقود طويلة، فلقد أصبحت جوجل واحد من المواقع العشرة الأكثر شعبية في كل العالم بعد أن أصبحت تتميز بالآتي (Miller,2004,p120): (75) مليون عدد الذين يزورون جوجل كل شهر، إستخدام جوجل في أكثر من (200) مليون عملية بحث كل يوم، عدد أدلة بحث جوجل تصل إلى (3) بلايين صفحة إنترنت مع (525) مليون صورة وعدد رسائلها على الشبكة (700) رسالة، كما تقدم تداخل بيني بما يقرب من (88) لغة كما تقدم نتائج البحث بحوالي (35) لغة.

وتميزت جوجل بالقدرة على التطور والإستجابة السريعة لحاجات المستفدين من خدماتها بطرقيقة إبتكارية تجلت في أنها جاءت في المرتبة الثانية لسنتين متعاقبتين (2006) و(2007) (2009) ولازالت حتى الآن في الترتيب الثاني بعد شركة أبل في الشركات الخمسين الأكثر إبتكارية في العالم حسب دليل الابتكار (Innovation Index) الذي تشرف عليه مجلة البزنس ويك ومجموعة بوسطن الإستشارية (BCG) (www.Businessweek.com).

والسؤال الذي يطرح نفسه هو: بماذا تميزت جوجل لكي تبقى وتتوسع في سوق يعمل به عمالقة كبار مثل مايكروسوفت والياهو! ؟. وكما يتساءل أحد المواقع أن جوجل لم تبتكر نظام البحث، ولا أشرطة الأدوات، ومدونات الإنترنت (http://blog.datamation.com) فأين إبتكار جوجل ونقاط قوتها ؟. ومن أجل الإجابة نشير إلى الأسباب التالية:

أ. أن جوجل بوصفها محرك البحث الأقوى والأسرع والأكثر خدمة وصف محرك بحثها بأنه الرمزالجديد للثورة الإبتكارية بعد أن كان المحرك البخاري هو رمز الثورة الصناعية قبل أكثر من قرنين من الزمن (Evans et al,2004, pp458 and post). فهذه الشركة هي التي حولت محرك البحث من مجرد خدمة مكتبية يمكن العيش بدونها على الإنترنت، إلى خدمة لا يمكن تصور الإنترنت بدونها بل هي الأكثر إستخداما من قبل المستيفدين عبر العالم من الإنترنت.

ب. ان جوجل تميزت بما يمكن تسميته بوصفة جوجل الابتكارية السرية والتي تتمثل في رغبتها في " تجريب الأفكار الكبيرة الطموحة " وفي نفس الوقت ومع التجريب لهذه الأفكار الطموحة والكبيرة المدوية فأنها تفهم الفشل بوصفه المحفّز الأهم للنجاح (www.businessinnovationinsider.com).

ج. تنوع خدمات وانشطة جوجل على الإنترنت بطريقة واسعة جعلت البعض يتحدث عن موسوعة جديدة هي موسوعة جوجل (Googlepedia) التي تغطي نطاقا واسعا من الخدمات التي يمكن تجميعها في الآتي (Mill,2007,p3):

- البحث الأساسي (Basic Search): استخدام بحث موقع جوجل.

- البحث المتخصص (Specialized Search): بحث أكثر تخصص من الهاتف، البحث عن المدونات، عن المعلومات البحثية والدراسية وتعريفات الكلمة.
- خصائص البحث الإضافية: التي تظهر شخصنة الصفحة الرئيسية لجوجل، وإستخدام البحث عن المضمون، واللغات المتعددة.
- التسوق والبحث عن المنتجات: ترشدك من خلال (Froogle) وأدلة جوجل، وقاعدة جوجل للبحث والمقايضة على صفحة الإنترنت.
- الخرائط والإتجاهات (Maps & Directions): خدمات خرائط جوجل وبرنامج أرض جوجل.
- عروض خدمة الإتصالات: إن خدمات جوجل لا تقتصر على البحث، بل إنها تقدم خدمة البريد الإلكتروني عن طريق بريد جوجل (Gmail)، وأيضا المحادثة عن طريق (Google Talk)، وكتابة المدونات (Blogging).
- الوسائط المتعددة (Multimedia): إنها خدمات تتعلق بالصوت والفيديو بواسطة صور وفيديو جوجل.
- خدمات جوجل الأخرى: تنوع من خدمات البحث واللابحث، بضمنها أجوبة جوجل، البحث عن كتب جوجل، أخبار جوجل، وأخيرا خدمات جوّال جوجل.

في هذا النطاق الواسع من الخدمات، ماذا كانت نتائج أعمال جوجل؟. لقد حققت جوجل قفزات كبيرة في نتائج أعمالها تجلت في أن رأسمالها السوقي بلغ عام (2003) (21) بليون دولار، ليقفز مرة أخرى ويصل إلى (52) بليون دولارعام (2005).

د. الإهتمام بالعمل على الأفكار الجديدة بما يجعلها بمثابة مصنع للأفكار وإن هذه الأفكار تأتي من قمة الشركة ومن كل العاملين. فهذه الشركة تعطي لكل واحد من العاملين فرصة أن يكون له مشروعه الخاص الأثير ومن ثم يكون لديه يوم واحد في الاسبوع يعمل فيه بحرية على مشروعه الخاص (www.innosight).

وأخيرا فإن صعود جوجل وحجم أعمالها يعتبر من الدروس الجديدة المتعلمة في عالم الإنترنت حيث أنها قدمت الدليل على أن مكتبا صغيرا يبدأ من أي مكان من

كراج صغير مثلا أن يمكن أن يصبح شركة كبيرة في نتائج أعمالها ليس بسبب مواردها الكبيرة وإنما بسبب قدرتها الابتكارية المتجددة التي تدفع بإستمرار خدمات جديدة حتى أصبح البعض يتحدث عن جوجل على الإنترنت بطريقة هاملت وبدلا من عبارة هاملت الشهيرة " أكون أو لا أكون "، يتم الحديث عن: إذهب إلى جوجل أو لا إلى جوجل "To Google or Not to Google"، أي إلى جوجل في الإثنين. وأنت تحتاج إلى ثلاث خطوات على جوجل لتحصل على ملايين الموضوعات والدراسات والصفحات، هذه الخطوات هي (Hill,2003,Introduction):

1- اذهب إلى جوجل

2- اطبع كلمات قليلة ذات علاقة بالموضوع أو هدف البحث

3- انقر على نتائج البحث (Search Results) لتحصل على أعداد كبيرة من المواقع ذات العلاقة بالموضوع أو هدف البحث.

هذه هي طريقة الحياة على الإنترنت، وهذه هي السرعة المكتبية الجديدة، وهذه هي جوجل.

ثالثا: تجربة تويوتا الابتكارية

لقد أصبحت تويوتا (Toyota) في صناعة السيارات على مستوى العالم بمثابة معيارا دوليا (International Benchmark) سواء في مجال الابتكار أو القدرة على إستدامة مواصلة هذا الابتكار لفترة طويلة. ولكي نفهم هذا القدرة الابتكارية والتميز في تويوتا لابد تقديم تويوتا في سياق التطور. فهذه الشركة التي تأسست في اليابان عام 1933 كوحدة تويودا (Toyoda) لأعمال النول الآلي لتتحول بعد ذلك إلى صناعة السيارات ولتصبح من المنظمات القائدة في صناعة السيارات خلال السبعينات والثمانينات وأكبر منتج للسيارات في العالم عام (2007).

ومن أجل الوقوف على ما حققته هذه المنظمة القائدة في مجالها نشير إلى أن تويوتا كانت حصتها من سوق السيارات في الولايات المتحدة (2٪) فقط عام 1970 في مقابل (40٪) كانت حصة شركة جنرال موترز (GM)، لتزداد هذه الحصة إلى (3٪) عام 1980 و (8٪) عام 1990 و(13٪) عام 2006 بعد أن أصبحت حصة (GM) حوالي (26٪). وبهذا التقدم في السوق الأمريكية كانت تويوتا هي الأفضل في تمثيل الكلمة اليابانية

(Jojo) التي تشير إلى: ببطئ، بالتدريج، وبثبات. ولعل الأهم في هذا السباق هو أن تويوتا حققت عام 2007 (حيث السنة المالية في الشركة تنتهي في الشهر الثالث) ربحا مقداره (13.7) بليون دولار في حين سجلت (GM) و(Ford) خسارة مقدارها على التوالي (1.97) و (12.61) بليون دولار. واليوم تقف تويوتا كأكبر منتج للسيارات بحصة (40٪) في سوق السيارات اليابانية، و(12٪) من السوق الأمريكية و(6٪) من السوق الأوروبية. ومن أجل أن تحصد تويوتا نتائج ما حققته فقد إزداد الطلب على سياراتها ومصانعها في العالم فقد إزداد عدد مصانعها حول العالم من (26) مصنعا عام (1995) إلى (63)مصنعا عام (2007)، وأن إنتاجها شهد قفزة كبيرة لا يمكن تصورها إلا في تويوتا ونجاحها المدوي حيث إزداد عدد السيارات التي تنتجها في عام (2006) فقط بحدود ثلاثة ملايين سيارة ليصل إنتاجها عام (2007) إلى (9.34) مليون بزيادة (Stewart and Raman, 2007, p74).

كيف استطاعت تويوتا أن تحقق ذلك ؟ ما هي العوامل المتميزة التي أدت إلى هذه النتائج المتميزة التي جعلت من تويوتا تفتح مركز عالميا للتدريب على نظام تويوتا ؟. وللإجابة لا بد من أن نشير إلى مجموعة عوامل أخذت تشكل ما يدعى اليوم التويوتية (Toyotism) او المذهب التويوتي بنفس الشاكلة التي كان يشار في بداية القون العشرين إلى الفوردية (Fordism) والتايلورية (Taylorism). والتويوتية (Toyotaism) يمكن توصيفها من خلال مجموعة عوامل نشير إليها كالآتي:

أولا: نظام تويوتا

وهذا النظام يمثل جذور التميز في تويوتا، ففي عام (1952) كانت تويوتا على حافة الإفلاس، ولكن تاييجي أوهنو (T. Ohno) (1912-1990) وو أحد مهندسيها البارزين إستطاع في ذلك الوقت أن ينتشل تويوتا من محنتها بابتكار نظام الوقت المحدد (JIT) وليؤلف في عام 1978 كتابه الشهير (نظام إنتاج تويوتا). والواقع أن هذا النظام يعمل بدون مخزون، التبسيط مع أقصى مرونة، وقياسية مع تنوع بما يشبه جمع الأضداد في بديهيات التصنيع، وهو الذي جعل خط الإنتاج في تويوتا ينتج (12) نموذج من السيارات مقابل (3-4) في المنظمات الأخرى (Drucker,1990,p94).

ثانيا : طريقة تويوتا

إن طريقة تويوتا (Toyota way) هي تعبير متداول في أدبيات الأعمال كما هو الحال في طريقة (IBM) وطريقة ديزني (Disney Way) وطريقة ماكينزي(McKinney Way). حيث يستخدم هذا التعبير للإشارة إلى الخصائص المتميزة للمنظمة في إدارة رؤيتها ومواردها وعملياتها. وطريقة تويوتا هي تعبير عن شخصية الشركة الفريدة التي تميّزها عن المنظمات الأخرى في الأداء وفي النتائج. وإذا كان لنا إن نستخدم الإستعارة الجينينة فإنها تمثل الشفرة الوراثية (DNA) التي لا تماثلها أية شفرة أخرى للشركات الأخرى. وقد حملت دراسة سبير وبووين (Spear and Bowen) عن تويوتا عنوانا معبرا هو " فك شفرة (DNA) لنظام إنتاج تويوتا " (مشيرا إلى أن هذا النظام هو "دي. أن. أي" الشركة (Cororate DNA) الذي يمثل الحامض النووي الديوكسي ريبوزي الذي يفسر الخصائص المتميزة للشركة) (Spear and Kent,1999,). فما هي هذه الخصائص المتميزة لتويوتا؟. ولقد عبر ماثيو ماي (M.May) عن هذه الطريقة بثلاثة مبادئ التي تمثل جوهر "الحل الأنيق" وهو عنوان كتابه، وهذه المبادئ هي (May,2007,pp8-10):

- البراعة الابتكارية في الحرفة (Ingenuity in Craft).
- متابعة الكمال (Pursuit of Perfection).
- إيقاع الملاءمة (Rhythm of Fit)أو التلاؤم مع للمجتمع.

كما أن لايكر جيفري (L.Jeffery) إلى طريقة تويوتا محددا أياها بأربع عشرة نقطة او خصيصة هي (Jeffrey,2003):

1- الفلسفة طويلة الأمد
2- الطريقة الصحيحة سوف تحقق نتائج صحيحة
3- إستخدام أنظمة السحب لتجنب الإنتاج الزائد (غير الضروري
4- تجنب عبء العمل الزائد (إعمل كالسلحفاة وليس كالأرنب)
5- بناء ثقافة إيقاف المشكلة، وتحديدها، والحصول على الجودة من أول مرة
6- المهام والعمليات القياسية أساس التحسين المستمر وتمكين العاملين

7- إستخدام الرقابة المنظورة وهكذا لن تكون الشكلات خفية
8- إستخدام التكنولوجيا المعول عليها والمختبرة التي تخدم العالين والعمليات
9- تنمية القادة الذين يفهمون العمل، الحياة، الفلسفة ويعلمونها للآخرين
10- تطوير الأفراد والفرق الإستثنائيين الذين يتبعون فلسفة الشركة
11- إحترام الشبكة الواسعة من الشركاء والموردين من خلال مساعدتهم وتحديهم من أجل تحسينهم
12- الحضور والنظر بشكل شخصي تماما من أجل فهم الموقف
13- إتخاذ اقرارات ببطئ من خلال الإجماع والإهتمام بكل الخيارات مع تنفيذ القرارات بسرعة
14- تحول إلى شركة متعلمة من خلال الإلتزام الصارم والتحسين المستمر

أن جذور طريقة تويوتا حسب كتاسواكي واتانيب (K.Watanabe) رئيس شركة تويوتا الحالي يكمن في التحسين المستمر وعدم الرضا عن الحالة القائمة (Status Qua) حيث أن العاملين في الشركة يسألون بإستمرار: لماذا نقوم بهذا العمل ؟. وهذا ما يجعل شركة تويتا من الشركات الإبتكارية حقا.

واليوم فأن الأفراد في تويوتا في اليابان وعبر العالم يدربون الشركات الأخرى على نظام تويوتا ومجموعتها الذهنية.لقد فتحت تويوتا أبوابها أمام الزائرين من الشركات الأخرى للتعرف على نظام إنتاجها. كما أسست منذ عام 1992 مركز دعم موردي تويوتا (TSSC) في الولايات المتحدة ليقدم التدريب على نظام إنتاج تويوتا لشركات أمريكا الشمالية، واستفادت منه أكثر من (140) منظمة مع تقديم المساعدة المباشرة لأكثر من (80) منظمة(www.toyota.co.jp). لقد تميزت تويوتا إلى جانب كل ماذكرنا بمجموعة مبادئ (مثل السعي نحو الكمال) وطرق (طريقة خمسة - لماذا -2 كيف Five-Whys-two-How) وأدوات (نظام الإنتاج اللين Lean Production) تصب كلها في تعزيز عملية البحث عن التحسين الذي لا يتوقف ودعم بيئة الإبتكار في كل شيء في الشركة من الرؤية إلى المسمار الملولب والصمولة.

9-7- المشروعات الصغيرة والإبتكار

إن مصطلح الأعمال الصغيرة (Small Business) يختلف من بلد لآخر وعادة ما تقاس بعدد العاملين ففي الولايات المتحدة المشروع الصغير هو الذي يستخدم أقل من (100) عاملا وفي أوربا أقل من (50) عاملا، وفي بعض البلدان دولنا العربية أقل من (16) أو أقل من (5) عمال. وإذا كانت هذه الشركات قد تتحدد في الدول النامية بأنها الشركات التي تستخدم عشرة عاملين فأقل، فإنها في الدول المتقدمة كما في الولايات المتحدة فإنها توظف (100) عامل فأقل (ILO, 1989,pp5 and 8). ومع ذلك فإن الأعمال الصغيرة يمكن أن تقوم على فرضية أن الحجم ليس مهما (Griffiths, 2008, pxv) وهناك مقاييس أخرى مثلا مقدار رأس المال المستخدم أو حجم المبيعات السنوية.

والأعمال الصغيرة شكل عام يمكن أن تكون: ملكية فردية (Sole Proprietorship) أو أعمال عائلية (Family Business) أو ما يسمى أعمال الأم والأب (Mom and Pap Business) وهذا تعبير شائع عن الأعمال التي تعمل فيها عائلة واحدة (http://en.wikipedia.org). وهذه الأعمال عادة ما تضم مجموعة من الأفراد الذين يرتبطون برابطة الدم أو الزواج كالزوج والزوجة والأخ والأبناء. ومما يلاحظ على هذا النوع هو أن الشركة مع تزايد حجمها يتزايد ضعف السمة العائلية فيها (Holmes and Gibson,2001,p9).

كما يمكن للأعمال الصغيرة أن تكون شركة التضامن (Partnership): وهي التي يتشارك في تمويلها وإدارتها والمسؤولية الكاملة عنها أكثر من شخص واحد لتحقيق منفعة متبادلة وتحمل مسؤولية شخصية مشتركة أيضا. وللأعمال الصغيرة مزايا عديدة منها (Strauss,2003,pp3-4):

- إن الأعمال الصغيرة مولد كبير لفرص الأعمال لكل الذين يسعون للعمل لحسابهم الخاص (Self-Employees).
- إنها تتسم بالإستقلالية وحرية العمل والإنجاز على الطريقة الخاصة.
- إنها نمط من الأعمال ذات تكلفة منخفضة جدا.
- إنها سريعة التغير والإستجابة للتغيير وبدون بيروقراطية وبطئ الإجراءات خلافا للمنظمات الكبيرة.

- إنها قريبة من الزبائن وتتسم بالألفة بالعلاقة معهم.
- إنها تتسم بالحماسة والجهود الإستثنائية التي يمارسها المالك أو المالكون لأن مشروعهم يمثل حلمهم الخاص.
- إنها بوابة المبتكر حيث أن كل الإبتكارات العظيمة ابتدأت في أعمال صغيرة ثم كبرت.
- لإنها ابتكارية فإن قروض الأعمال سهلة الحصول عليها.

ومع أن الأفكار الجديدة من المسائل المهمة في إنطلاق ونمو المشروعات الصغيرة الجديدة إلا أن التمويل في الأعمال الصغيرة والريادية يعتبر من أكثر المشكلات تأثيرا حرجا في هذه الأعمال ليس فقط لأن الأعمال تقوم على المال هو الذي يحقق البداية القوية وإنما أيضا لأن كل عمل يتطلب طاقة وطاقة الأعمال بشكل عام هو المال أو قدر من المال مهما كان ضئيلا (أنظر الإطار 2). ومصادر التمويل للأعمال الكبيرة معروفة عند التأسيس هي: رأس المال (Capital) والقروض (Loans) وبعد التشغيل يضاف لهذين المصدرين مصدر آخر هو الإحتياطيات أو الأرباح المحتجزة. ولكنها في الشمروعات الصغيرة وعند التأسيس قد تكون هي الموارد القليلة التي يمكلها الفرد بما في ذلك مدخراته القليلة ومسكنه وسيارته. وفي البيئات المشجعة هناك القروض الميسرة والمصغرة (Microcredits).

إن المشروعات أو الشركات الصغيرة عادة ما ينظر إليها بوصفها الشركات التي تولد فرص العمل وبالتالي فإنها في فترات الركود تظهر هذه المشروعات وتتوالد بطريقة الأميبا (Amoeba)، وتمتد في تجاور أفقي كبير ملفت للنظر. ولكن هذه المشروعات الصغيرة أيضا في الغالب هي التي تأتي بالإبتكارات المتعلقة بالمنتجات والخدمات الجديدة.

الإطار (2): التمويل والمشروعات الصغيرة

وفي الأعمال الصغيرة والريادية فإن التمويل لن يكون كبيرا ويمكن الإستغناء عن بعض الإحتياجات غير الضرورية في البداية أو توفيرها من محتويات البيت (كالمناضد والكراسي وغيرها) كما يمكن الحصول على القروض والإئتمانات الصغيرة (Minicredit) من الجهات المساندة للأعمال الصغيرة والريادية

إضافة إلى إمكانية الحصول على القروض الميسرة أو غير الميسرة التي تكون سهلة الحصول لأنها موجهة للأعمال.

وهناك قواعد يمكن الإستفادة منها في هذا المجال(1):

1- إنك لا تحتاج إلى الأثاث لكي تبدأ أعمالك: عندما يكون لديك المال الكافي يمكن أن تبدأ بطابق كامل أو شقة مؤثثة وعندما لا يكون لديك يمكن أن تبدأ بأصغر من ذلك وبأقل أثاث.

2- الحصول على المساعدة يمكن أن تساعد أعمالك: وهذا ما يمكن الحصول عليه من الجهات المساندة أو من صناديق التمويل الحكومية بشروط ميسرة.

3- كن مدبرا: الإقتصاد بالنفقات (الهاتف، النقل، الإستنساخ، السيارة.. الخ)، ضروري من أجل المحافظة على التمويل لما هو أهم في تشغيل العمل.

4- استثمر فقط في أفضل أفكارك: تذكر لا يمكن أن تبقى الأعمال ما لم تقدم ما يحتاجه السوق، وإن بعض أفكارك مثالية ولكنها لا تصنع النقود، لذا عليك استثمار مالك ، وقتك، جهد ك في الأفكار المربحة.

5- اعمل فيما يجب القيام به: إذا أنت قررت العمل فعليك أن تبذل كل وقتك وجهدك لكي تعمل أفضل من منافسيك.

6- أنظر الصورة الكبيرة: قد تبدأ بالعمل في مرآبك وبدون موارد، ولكن لا أحد يحتاج أن يعرف ذلك، ومن الضروري لنجاحك أن تكون لديك الصورة المهنية الأكبر لأعمالك.

7- كن خلاّقا: إنك قد لا تمتلك المال لاستخدام مصمم موقع الوب الجيد، لذا اذهب واشتري كتابا لتعلم برنامج تصميم الوب. الخيار الآخر: المقايضة، الخيار الثالث: استخدم طالبا.

8- عليك أن تثق بأعمالك: إن الدراسات كشفت أن الكثير قد ابتدأوا أعمالهم وهم لا يمتلكون الخبرة السابقة ولا التعليم ولا المال اللازم، ومع ذلك قاموا بذلك. إنهم ببساطة لا يعرفون الكثير ليخافوا.

9- كن شغوفا : أن تكون أعمالك صغيرة لا تعني أن لا تكون كبيرا ، لذا عليك أن تكون أكثر شغفا بأعمالك لكي توفر لها الإلتزام والحماسة لتكون أكبر باستمرار.

10- اهتم بزبائنك يهتموا بك: قد لا يكون لديك المال الكثير لتقوم بالإعلان الكبير أو يكون لديك عدد من رجال البيع، ولكن هذا لا يعني أنك لن تستطيع أن تكون الأفضل. والأفضل وأن تقدم الخدمة الشخصية الأفضل لزبائنك.

S.D.Strauss (2003): The Business Start-Up Kit, Dearborn Trade Publishing, Chicago, pp161-164.

ولعل الأهم في هذه الشركات أنها أكثر قدرة على إستخدام الموارد والبراعة المحلية في إدخال المنتجات والخدمات المحلية الجديدة مهما كانت بسيطة في سوق الأعمال في الدول النامية(ILO,1989,pp10-11). إلا أنها في الدول المتقدمة هي الحالة المبادرة بتبني أغلب الإبتكارات وهي التي تنشأ بالأصل كتطبيق لمشروع أو مفهوم جديد. ولقد تساءل سترنجر(R.Stringer) هل إن الشركات الصغيرة هي مصدر لأغلب الإبتكارات الجذرية (الإختراق) ؟ وأجاب هي كذلك لأنها تكون أكثر مرونة في إدخال هذه الإبتكارات لعدم خضوعها لقيود بيروقراطية وليس لديها إلا القليل من الإستثمار العاطفي والإقتصادي في الحالة القائمة. وحسب شركة البحوث (Cogentics,Inc.) والتي تعقبت سجلات العمالة والمبيعات لما يقرب من (9) ملايين من الشركات الصغيرة والجديدة، فقد ظهر أن هذه الشركات هي المسؤولة عن (55 ٪) من الإبتكارات في (362) صناعة مختلفة و (95 ٪) من الإبتكارات الجذرية (Stringer, 2000, pp70-88, and Daft, 2001, p170).

ويلاحظ أن الشركات الصغيرة أصبحت تواجه تحديات ومخاطر السحق من قبل الشركات العملاقة مفتولة العضلات ذات الإمكانات المالية والتكنولوجية الهائلة، ومع ذلك فأن هذا لا يمكن أن يعني أن الشركات الصغيرة والمشروعات الفرديةلن تستمر في القيام بنفس دورها المهم. وكما يقول دراكر(P.F.Drucker) لا شيء يعتبر أبعد عن الحقيقة من الأسطورة القديمة الشعبية عن أن المشروع الصغير والفردي يجري

إعتصاره خارج السوق بواسطة العمالقة. لأن شركات النماء الإبتكارية في الخمسة والعشرين عاما الأخيرة الماضية بدأت كلها صغيرة. وقامت هذه الشركات الصغيرة بأعمال أنجح بكثير من الشركات العملاقة (دراكر، 1994، ص247).

وحتى عندما أصبحت هذه الإبتكارات أكثر تعقيدا وتتطلب قدرات مالية وتكنولوجية عظيمة، فإن الشركات الصغيرة أصبحت تعمل بشكل متزايد على إستخدام قدرات الشركات الأخرى الغنية بالموارد المالية والتكنولوجية من خلال الشراكة (Chandy and Tellis, 2000, pp1-17).

والواقع أن الشركات الصغيرة عادة ما تنشأ على أساس إدخال عملية جديدة أو منتج جديد أو خدمة أو طرق جديدة. فيكون إرتباطها العاطفي والإقتصادي أولا بالإبتكار الذي قامت عليه. ولكن ما أن تنمو وتكبر حتى تتكون بروقراطيتها (الهياكل والنظم والقواعد) وثقافتها (القيم وعادات والطقوس)، حتى تتحول الى شركات محافظة أكثر ميلا للحالة القائمة وأقل مرونة وإستجابة للتغيرات، وحتى عندما تدخل التغييرات في العمليات والمنتجات فإنها تكون أقل إبتكارية.

ولقد أشار سترنجر (R. Stringer) إلى أن دراسة (25) رزمة سلعية إستهلاكية أطلق أغلبها من قبل الشركات الكبيرة عام (1998)، كان تقييم أكثر من (93٪) منها على أنها غير إبتكارية بشكل كبير. وإن الشركات الصغيرة أنتجت بالمتوسط (2.4) مرة من الإبتكارات لكل عامل قدر الشركات الكبيرة (Stringer,2000,p71). وهناك أسباب أساسية تجعل الشركات الصغيرة أكثر إبتكارية منها:

1- إن الشركة الصغيرة تدار من قبل مدير المشروع أو الريادي (Entrepreneur) الذي يتمتع بروح الأخذ بالمبادرة وبمهارات المقاولة في تفحص البيئة وإكتشاف الفرص فيها. فالريادي كلمة ترتبط بمستغلي الفرص التجارية، فهم الذين ينتهزون الإمكانات التي يفشل الآخرون في إدراكها أو إستغلالها (فرانسيس وودكوك، 1995، ص220). في حين أن الشركات الكبيرة تدار من المديرين والمديرين التنفيذيين الذين هم أكثر إرتباطا بالحالة القائمة ومزاياها.

2- إن الشركات الصغيرة عادة ما تكون بسيطة في تنظيمها وموجهة نحو النشاط الأساسي (منتج جديد أو محسن أو خدمة جديدة أو محسنة)، في

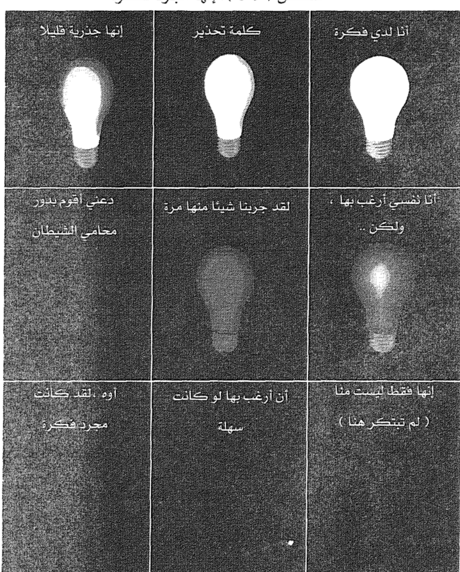
حين أن الشركات الكبيرة عادة ما تنشأ وظائف كثيرة تتقاسم الإهتمام مع النشاط الأساسي مما يحرم الأخير فرصة التركيز للموارد والمواهب والإهتمام.

3- إن الشركات الصغيرة بفعل الحجم تتسم بالرشاقة وخفة الحركة في التغيير. كما أن الإستثمارات المحدودة تجعل الإنتقال إلى الجديد أقل مخاطرة بكثير مقارنة بالشركات الكبيرة إذا هي أرادت.

4- إن الشركات الصغيرة عادة ما تكون أقرب إلى السوق وبالتالي تكون أكثر إندماجا بالتغيرات الآنية والسريعة في السوق مقارنة بالشركات الكبيرة التي قد تبدو عملاقا ديناصورا أكثر إرتباطا بالماضي وبطيء الإستجابة للتغييرات الحالية. ومما يتندر على الديناصور بحجمه الكبير أنه إنقرض لان الحيوانات الأخرى كانت تأكل ذيله الطويل دون أن يشعر بذلك إلا في اليوم التالي !.

5- في الشركات الصغيرة هناك الريادي الذي يكون مستعدا للمحاولة وصيادا للفرص والقليل من الأفراد الذين يقولون للأفكار الجديدة: ماذا.. ولكن. فيسود فيها إتجاه (إعملها فقطJust Do it). أما في الشركات الكبيرة فهناك الكثير من القواعد، الكثير من القيود التي تضعها الأقسام الوظيفية ومنها على سبيل المثال محاسبة التكلفة التقليدية. ولقد إنتقد دراكر المحاسبة التقليدية مؤكدا على أنها تواجه تحدي إستبعاد المحدد والبعد الرابع المتمثل في عدم قدرتها على إحتساب وتسجيل حالة عدم استثمار الموارد في تغيير الإنتاج أو المنتجات (فرانسيس و وودكوك، 1995، ص472-473). كما أن الشركات الكبيرة فيها الكثير من المستويات التنظيمية، الكثير من الإجتماعات، والقليل جدا من الرغبة في: إعملها فقط. وإن العدد الكبير من المستويات والأقسام والوظائف التي لا بد أن تدلو بدلوها في كل صغيرة وكبيرة والعدد الكبير من المستشارين من أصحاب الحل والعقد في ضوء خبراتهم السابقة، يجعل من الشركة الكبيرة أقرب إلى إطفاء ضوء المصباح الجديد - الفكرة الجديدة في الشركة بتعدد جهات التعليق عليها وكثرة (لكن) التي تثار حولها. أنظر الشكل (9-6). ومن إجل إستكمال الصورة حول الأعمال الصغيرة لا بد من التطرق إلى الأعمال الصغيرة الالكترونية.

الشكل (6-9): إنها مجرد فكرة



Source: Tom Peters and Nancy Austin (1985):A Passion for Excellence, Time Warner Company, New York, p225.

أن الشركات التي أنطلقت مع الإنترنت بدأت صغيرة ثم تطورت بشكل سريع لا يجاري سرعة تطورها إلا سرعة الضوء التي يعمل على أساسها الإنترنت. في غمرة الإعجاب بالعصر الرقمي الإلكتروني يجري الحديث عن رقمنة كل شيء والقول بتفاؤل: مرحبا عصر كل شيء إلكتروني (E-Everything) (Joens, et al,2000,P25)، وقد تزايدت الشركات الصغيرة العاملة على الإنترنت حيث كان أمر ظهور الشركات العاملة على الإنترنت لا يخلو من العدوى والتقليد وحتى السير وراء البدعة لدى

الكثيرين الذين دخلوا بلا مقومات ثم خرجوا من نطاق الأعمال الإلكترونية بلا تأثير أو ذكريات تذكر بها.

إن الأعمال القائمة على الانترنت قد تعرضت لنكسة كبيرة منذ عام 2001 بعد أن ظهر أن الكثير من شركات الدوت (Dot.com) كانت أرباحها غير حقيقية ومع ذلك كانت الآمال عريضة والمؤشرات ترجح المزيد من الاستثمار فيها. وقد استمر هذا الحال حتى صدور دراسات مهمة لتقييم شركات الدوت. وأهمها دراسة ميشيل بورتر(M. Porter) التي أكد فيها أن الكثير من عوائد شركات الإنترنت لم تتحقق أو تستلم كنقد وإنما كأسهم. وإن إستدامة هذه العوائد مشكوك فيها لأن قيمتها الحقيقية تتوقف على تذبذبات أسعار الأسهم في السوق (Porter,2001,P63).

وكان هذا إيذانا بالعودة إلى الأسس في تقييم هذه الشركات، كما أصبح على شركات الدوت الجديدة أن تأخذ الدروس المتعلمة من التجربة في الميدان. وهذه الدروس هي (Peterson et al.,2005,pp234):

أولا: الأرباح مهمة: لسنوات كان المستثمرون يقيمون شركات الدوت على أساس عدد الزيارات أو عدد النقرات. واليوم العودة للأسس والسؤال التي تم عملها والعوائد التي تم توليدها والأرباح الناتجة عن ذلك.

ثانيا: التكاليف مهمة: الكثير من المكاتب اللامعة والسيارات الجديدة والمكاتب الفارغة هي أدوات مكلفة، لهذا كان لابد من العودة إلى العائد على الاستثمار (ROI) في كل هذه التكاليف.

ثالثا: مقترح القيمة لديك مهم: إن مقترح القيمة لأعمالك أو ما يسمى رسالة التسويق الجوهرية ضرورية، عند صياغة مقترح قيمة أعمالك اطرح الأسئلة التالية:

- من هو زبونك المثالي ؟
- ما هي المشكلات التي لدى الزبون يحلها منتجك ؟
- ما هي المنافع التي يمكن أن يحصل عليها الزبون ؟
- ما الذي يجعل منتجك أفضل ويقدم حلا أكثر قيمة من أي عرض في السوق؟

رابعا: الخدمة مهمة: في التسعينات كان التركيز على التقنية واليوم الزبائن يطلبون جرعة مضاعفة من خدمة الزبون المقدمة. وهذا يتطلب مدخل أعرف زبائنك، وهناك عدة جوانب يجب مراعاتها:

- أعرف ماذا يريد الزبائن من موقع الشركة الإلكتروني.
- إعرف ما نوع الأجهزة والأدوات هم يستخدمون ليتلاءموا مع موقعك على الانترنت.
- تابع استجابة الزبائن والمستفيدين وطبقها فورا.
- ضع خطوط هاتف النداءات المجانية 24 ساعة من أجل المساعدة.
- إرسال بطاقات التعليق والردود للزبائن.
- تذكر أن زبائن الانترنت مثل بقية الزبائن يعتمدون الخدمة، الاتصالات الواضحة والبرهنة على تقييم ملاحظاتهم ومطالبهم.

خامسا: الخبرة مهمة: تأكد من أن أفرادك الذين يعملون على الانترنت ذوو خبرة.

سادسا: نموذج الأعمال مهم: لكي تبقى في الأعمال أنت تحتاج لنموذج أعمال مصمم لجلب الزبائن وبالتالي العوائد التي تزيد على حجم النفقات.

8-9- المشروعات الصغيرة وتحسين فرص البقاء

أن كل فرد منا لديه مشروعه الصغير الذي يريد البدء به وهو بمثابة حلمه الخاص الذي يتطلع إليه، ولكن ما يحول بينه بين المبادرة بمشروعه هو الخوف من الإخفاق. والسمة العامة في المشروعات الصغيرة أنها قد تكون في حالات كثيرة عاطفية حماسية أقرب إلى الحلم منها إلى طبيعة بيئة الأعمال والرشد المطلوب فيها. لهذا فأن أهم ما يمكن تقديمه للأعمال والمشروعات الصغيرة بعد التمويل اللازم، هو ترشيد المشروع وتقديم الخبرات اللازمة للبدء به وفق اسلوب رشيد يعظم فرص البقاء والنجاح ويقلص عوامل الإخفاق فيه. ومع أن الأعمال والمشروعات الصغيرة تقوم إلى الإلتزام الذاتي والحماسة الذاتية من صاحب المشروع، إلا أن هذا الإلتزام وهذه الحماسة لا يتعارض مع الحاجة لتوفير مستلزمات النجاح. وكما نرى أن الأعمال والمشروعات الصغيرة بحاجة إلى قدر من التخطيط الذي يساعد على تذليل الصعوبات الكثيرة وتحديد الأهداف القابلة للتحقيق في ضوء الموارد المتاحة وضمان الوضوح حول مجال

العمل وعملياته ونقاط القوة فيه. أن تحقيق ذلك كله يتطلب وجود مجموعة من الخطط التي تمثل البينة التحتية الإدارية للأعمال والمشروعات الجديدة.

أولا : خطة الأعمال

أن المشروعات الصغيرة بحاجة إلى خطة أعمال كما ان المنظمات الكبيرة عندما تبدأ مشروعا رياديا جديدا (New Venture) تكون بحاجة إلى خطة الأعمال. وهذا يعود إلى ان قطاع الأعمال أصبح يتسم بالمنافسة الشديدة ودخول المنافسين الجدد الذين يأتون بأساليب وطرق جديدة لا مجال للتعامل معها إلا من خلال التفكير المعمق والتخطيط المسبق الذي يحمي المشروع وفرص نجاحه بالإعتماد على التحديد الدقيق للأهداف والموارد الضرورية والوسائل اللازمة لبقائه ونموه. ويجب أن تكون خطة الأعمال في كل منظمة منسجمة ومتكاملة مع رسالة ورؤية الشركة بعيدة الأمد.

ان خطة الأعمال (Business Plan) هي كشف مدوّن بالاهداف والموارد المتاحة والوسائل والأدوات المستخدمة من أجل تحقيق تلك الأهداف. ومن أهم متطلبات خطة الأعمال هو حس صاحب المشروع بأهمية التخطيط وجدواه وبدون ذلك فإن أفضل الخطط تتحول إلى مجرد وثيقة لا قيمة لها. كما أن الخطة يجب أن تكون واضحة، ومختصرة، ومنطقية قابلة للفهم، وواقعية (تناسب الأهداف مع الموارد)، وهذا يتطلب تحليل السوق وإتجاهاته والمنافسة وخصائصهاكما يتطلب القيام بالتحليل المالي من حيث المتطلبات الرأسمالية وهيكل التمويل (حقوق الملكية والقروض).

وتتضمن خطة الأعمال العناصر الأساسية التالية (McKeever,2007 and Blackwell,2004):

1- تحديد موجز بأهداف الخطة وهي ما يسعى صاحب المشروع الريادي تحقيقه في الفترة القادمة (فترة الخطة). والأهداف يمكن أن تحدد بإيجاز كالآتي:

- أهداف الأعمال: جدول إدخال المنتج الجديد أو الخدمة الجديدة إلى السوق المستهدف (السوق بشكل عام أو شريحة سوقية في كل المدينة التي يقام فيها المشروع أو في قسم منها).
- أهداف تسويقية: الإعلان عن المنتج الجديد أو الخدمة الجديدة وإبراز خصائصه المتميزة، مع التركيز على الفئات المستفيدة من المنتج أو الخدمة في المدينة أو القسم معني منها.

- أهداف مالية: تحقيق نقطة التعادل (Breakeven) خلال النصف الاول من فترة الخطة وإن يتجاوز الربح خلال النصف الثاني من فترة الخطة متوسط ما يدفع من مرابحة في الإسلامية الإسلامية أو معدل الفائدة المدفوعة عن القرض في المصادرف التجارية الأخرى، بما لا يقل عن (4 ٪).

2- تقييم السوق وتحديد خطوات الدخول إليه.

3- تحديد الموارد اللازمة للخطة: المهارات والخبرات البشرية، التمويل الذي يجب إستخدامه لتحقيق أهداف الخطة.

4- تحديد المنافع والمزايا التي يحققها المنتج الجديد أو الخدمة الجديدة للزبائن المستهدفين، وهذه المنافع والمزايا يمكن التعبير عنها لاغجابة على أسئلة مثل:

- هل أن المنتج يمثل فكرة جديدة تماما ؟.
- هل هو نسخط جديدة جزئيا عما هو موجود حاليا في السوق ؟.
- هل المنتج أرخص من المنافسين ؟.
- هل المنتج أكثر إعتمادية في الخصائص أو الخدمة ما بعدالبيع؟.
- هل المنتج متاح للزبائن المحليين أفضل من المنتجات الأخرى ؟.

5- التخصيصات المالية لأنشطة الخطة للأساسية.

6- وضع المعايير من أجل المراجعة الدورية الإدارية والمالية للخطة.

أن تنفيذ خطة الأعمال هو مؤشر دال على قدرتنا على الإلتزام والعمل وفق الأهداف التي نحن نضعها، ولنتذكر دائما أن الخطة الناجحة تتطلب تنفيذا ناجحا.

ثانيا: دراسة الجدوى الإقتصادية في المشروعات الصغيرة

أن دراسة الجدوى الإقتصادية (Feasibility Study) ضرورية لكل الشركات الصغيرة والكبيرة على حد سواء لأنها تساعد على ترشيد القرار والتعرف على الظروف التي سيواجهها المشروع وفرص البقاء والنجاح فيها من الناحية الإقتصادية. ويمكن تعريف دراسة الجدوى بأنها طريقة لتحديد إن كانت فكرة الأعمال (أو المشروع) قابلة للتحقيق أو لا، فهي تمثل الإجابة على التساؤل الأساسي: هل أن الفكرة التي سيتم تحويلها إلى مشروع جديد يمكن أن تعمل وتحقق مستوى من الربح

الضروري(www.teachmefinance.com). وتتكون دراسة الجدوى من الفقرات التالية :(Thomson,2005,pp188-193)

1- الملخص التنفيذي (Executive Summary)

وهذا الملخص يتم إعداده بعد إكمال دراسة الجدوى ويتضمن الجوانب الأساسيةللدراسة المتعلقة بالهدف والمؤشرات المالية بما لا يزيد على صفحة واحدة.

2- المنتج / الخدمة:

وتتضمن هذه الفقرة وصف المنتج / الخدمة الذي سيقدمه المشروع، والعناصر الأساسية الضرورية في المنتج مثل المواد الأولية ومصادر الحصول عليها مع وصف خطة إختبار المنتج وتحديد الزبائن الذين يستخدمونه.

3- العملية / التقنية:

تتضمن هذه الفقرة المعلومات الفنية عن العملية وتوفر التقنية من أجل التصنيع، ومراحل عملية التصنيع للوصول إلى المنتج مع توضيح مراحل هذه العملية.

4- السوق

تحديد السوق المستهدف الزبائن والمستفيدن النهائيين للمنتج مع توضيح منافع المنتج للزبائن إلى جانب المستفيدين الآخرين من المنتج كالشركات والمؤسسات ، كم يتم في هذه الفقرة تقدير حجم الطلب المتوقع في السوق .

5- نموذج الأعمال

وتشمل هذه الفقرة توصيف نموذج الأعمال أي الطريقة التي تستطيع الشركة من خلالها توليد عوائدها (مثل بيع المنتج، رسوم الترخيص، مبيعات المفرد.. الخ)، إضافة إلى تحديد النتائج المالية المتوقعة عن هذا النموذج.

6- استراتيجية التسويق والمبيعات

وتشتمل على تحديد الأستراتيجية التسويق والمبيعات (كما في التسويق الواسع أم التسويق لشريحة سوقية) واستراتيجية التوزيع (البيع المباشر، أو عبر البريد أو الإنترنت أو من خلال ممثلي الشركات)، واستراتيجية التسعير (كالتسعير بالتكلفة زائد

هـامش الـربح، التسـعير بأقـل الأسـعار، التسـعير النفسـي..إلخ)بمـا يحقـق هـامش الـربح المتوقع.. الخ.

7- متطلبات الإنتاج / العمليات

وهـذه الفقـرة تصـف كيفيـة التصـنيع والتوصـل إلى المنـتج بالتكلفـة التقديريـة كمت يتم تحديد موقع وحجم وظروف المشروع وطاقة الإنتاج المخططة ومخازن المواد والمنتجات اللازمة.

8- الإدارة والأفراد

وفيهـا يـتم وضـع القـوائم الخاصـة بالمـديرين الأساسـيين وعنـاوينهم وخـبراتهم ومهاراتهم ومسؤولياتهم وتكاليفهم، مع تحديد الأفراد المطلوبين كعدد ومؤهلات من أجل تحقيق النتائج المالية المطلوبة.

9- الملكية الفكرية

وتصف هذه الفقرة عناصر الملكية الفكرية للشركة مثل براءات الإختراع، حق المؤلف، العلامة التجارية للمشروع. وإذا كانت الشركة تعمل في ظل ترخيص معين يكون من الضروري تحديد الحقوق والمسؤوليات الناجمة عن ذلك.

10- اللوائح القانونية والبيئية

إن الشـركة بقـدر مـا تتأثر بعوامل السـوق فإنهـا تتـأثر بـاللوائح القانونيـة والمطالـب البيئية التي أصبحت ذات أهمية متزايدة بسبب تفاقم المشكلات البيئية. وفي يتم توضيح الإلتـزام بقـوانين العمـل والأجـور والضـمان والسـلامة إلى جانـب الإجـراءات الـتي تتعلـق بالوقاية من التلوث والتخلص من النفايات.. الخ.

ثالثا: الخطة المالية

أن الخطـة الماليـة لا بـد مـن أن تتضـمن بعـدين أساسـيين، الأول يتعلـق بالتكـاليف المتوقعة وبنودها الأساسية والثاني يتعلق بالعوائد المتوقعة، وفي هـذين البعـدين يـتم الإعتمـاد على التوقعات المرتبطة بالخبرة والمعرفة بالسوق وكذلك بمعرفة صاحب المشروع الجديد بالمنتج أو الخدمة التي يقدمها للسوق والزبائن المستهدفين فيه. ومن أجل إستكمال الخطة المالية في الشركة او المشروع لا بد من إعداد الكشوف المالية التالية:

1- كشف التدفق النقدي (Cash Flow Statement): ويلخص هذا الكشف جميع التكاليف والنفقات المتوقعة التي يتوقع أن يتحملها الشركة أو المشروعخلال فترة معينة سنة عادة قابلة لأن تقسم على أساس شهري.

2- كشف الأرباح والخسائر (Profit-Loss Statement): وهو تلخيص بنتائج أعمال الشركة أو المشروع ليعبر عن ذلك بالفرق بين العوائد (الدخل) والتكاليف والنفقات.

3- الميزانية (Balance): وهي تلخص المركز المالي للشركة والمشروع أو في نقطة معينة من الزمن عادة نهاية السنة ويمكن إعداد ميزانية شهرية من أجل تحقيق سيطرة أفضل على أعمال المشروع.

ومن أجل تحسين إعداد الخطة المالية على أسس مالية سليمة تساهم في نجاح الشركة او المشروع لا بد من القيام بتحليل التدفق المالي (Cash Flow Analysis)، وتحليل التعادل (Breakeven Analysis).

1. تحليل التدفق النقدي

وهو عملية تحليل حركة النقود من داخل الشركة إلى خارجها وبالعكس. والتدفق النقدي الخارج (Cash Flow-Out) الذي يمثل التكاليف أو النفقات ضروري لعمل الشركة لدفع الإيجار، مشتريات المواد، أجور العامليون وبقاء الشركة. في حين أن التدفق النقدي الداخل (Cash Flow-In) الذي يمثل الدخل او العوائد الناتجة عن المبيعات المتحققة أو المتوقعة.

ويجب أن نعرف أن التدفق النقدي لا يمثل الربح، لأن الربح هو الفرق بين التدفق النقدي الداخل والتدفق النقدي الخارج. فقد تواجه الشركة مشكلة تدفق نقدي حتى عندما تكون أعمالها مربحة، عندما يكون تسديد المبيعات في وقت متأخر عن موعد تسديد إلتزامات المشروع للآخرين.

أن دورة تدفق النقدي هي حركة الأموال التي تبدأ بشراء الشركة لاحتياجاتها فيكون التدفق النقدي الخارج لدفع تكلفة مشترياتها، وتستمر الدورة في العمليات حتى تصل إلى المرحلة الأخيرة عندما تبدأ المنظمة بالبيع ومن ثم جمع قيمة مبيعاتها (العوائد).

وفي تحليل التدفق النقدي يجب مراعاة ما يأتي:

أ) إن دورة التدفق النقدي يجب أن لا تكون طويلة أي إن مشترياتك (التكاليف) يجب أن تغطى بسرعة من خلال المبيعات (العوائد).

ب) أن يتم تسديد المشتريات في مواعيد مناسبة ترتبط بمواعيد استلام العوائد.

إن بعض المنظمات قد تكون ذات وضع مالي جيد ولكنها تواجه مشكلة السيولة(نقص النقد في الصندوق أو اليد لتسديد الإلتزامات) لأن التزاماتها المالية للغير لا تتلاءم مع استلام قيمة المبيعات (العوائد) من قبل الشركة.

جـ) أن يكون التدفق الداخلي (العوائد) أكبر من التدفق الخارج بما يحقق هامش الربح الملائم حيث الربح يساوي الفرق بين العوائد والتكاليف أي:

الربح = العوائد – التكاليف

د) ضرورة وضع توقعات بالتدفق النقدي الخارج والتدفق النقدي الداخل من أجل توجيه جميع الجهود والأنشطة المختلفة لتحقيق هذه التوقعات، أي أن:

- قسم المشتريات الذي يشتري المواد المطلوبة في كل دورة تدفق نقدي.
- قسم الإنتاج الذي يحول المواد إلى منتجات نهائية في كل دورة تدفق نقدي.
- قسم التسويق الذي يحول المنتجات إلى سلع مباعة في كل دورة تدفق نقدي.
- قسم المالية الذي يحول المبيعات إلى عوائد تغطي التكاليف وهامش ربح مناسب.

إن تحليل التدفق النقدي يمكن أن يتم على أساس شهري، والقائمة التالية يمكن استخدامها من إجراء التحليل للشهر الأول من السنة ومن ثم تكرار ذلك للأشهر الأخرى من السنة.

الجدول (9-7): تحليل تدفق الأموال للشهر الأول

البنود	المبالغ
- النقد المتاح (في اليد أو في الصندوق) - النقد في المصرف - النثريات أو المبالغ الصغيرة	
- المبيعات النقدية خلال الشهر	
- أوراق الفيض لمبيعات هذا الشهر أو الأشهر السابقة	
- النقد الكلي المتاح	
- المدفوعات الشهرية المباشرة (المواد والأجور) - المدفوعات الشهرية غير المباشرة (الإيجار، التكاليف غير المباشرة كالطاقة والهاتف، أخرى)	
- الميزانية النقدية أو الدخل (الفرق بين النقود الداخلة والخارجة)	
Source: B.Weltman and J.Silberman (2006): Small Business Survival Book, John Wiley & Sons, Inc., New Jersey, p76.	

2. تحليل التعادل (Breakeven Analysis)

أن نقطة التعادل تعرف بأنها ذلك الحجم من المبيعات الذي تتساوى عنده العوائد مع التكاليف، أي أن الربح يساوي صفرا. ويمكن كتابة ذلك بالصيغة التالية:

الربح الكلي = العوائد الكلية – التكاليف الكلية = صفر

ولإحتساب نقطة التعادل يجب تحديد ما يأتي:

- التكلفة الثابتة (Fixed Cost): هي التكلفة التي يتم تحملها بشكل ثابت مثل الإيجاز السنوي، إخلاك الآلة (إنخفاض قيمة الآلة جراء إستخدامها لمدة سنة) وغيرها.
- التكلفة المتغيرة للوحدة من السلعة التي يتم إنتاجها وبيعها.
- سعر الوحدة من السلعة.

وتحسب نقطة التعادل بقسمة التكلفة الثابتة على هامش المساهمة (Contribution Margin)، حيث هامش المساهمة هو: سعر الوحدة ناقص التكلفة المتغيرة للوحدة. ويمكن التعبير عن ذلك وفق الصيغة التالية:

$$\text{نقطة التعادل} = \frac{\text{التكلفة}}{\text{هامش المساهمة}}$$

والمثال البسيط التالي يوضح كيفية إحتساب نقطة التعادل:

تقوم أحدى الورش بدراسة شراء آلة جديدة لإنتاج حلقات معدنية، وبعد إجراء الحسابات السريعة توفرت البيانات التالية:

التكلفة الثابتة للآلة والتأسيسات= 2000 دينار

التكلفة المتغيرة للوحدة= 3 دينار

سعر الوحدة من السلعة=5 دينار

فما هي نقطة التعادل ؟ وما تفسير ذلك ؟

للإجابة نقوم بإحتساب هامش المساهمة (سعر الوحدة – التكلة المتغيرة للوحدة):

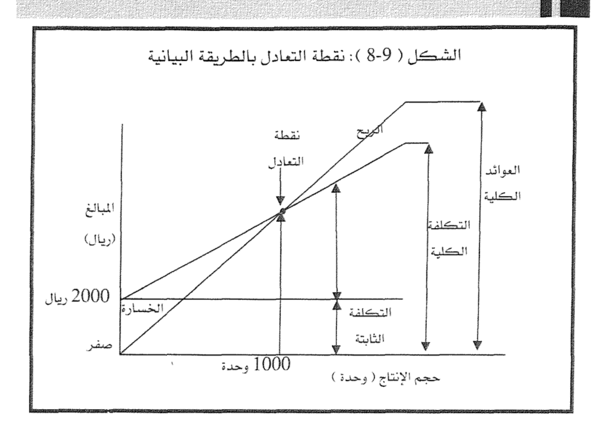
هامش المساهمة =5 – 3 = 2 دينار

إحتساب نقطة التعادل:

$$\text{نقطة التعادل} = \frac{2000}{2} = 1000 \text{ وحدة}$$

التفسير: أن نقطة التعادل أي الرقم (1000) يعني أن الورشة إذا انتجت وباعت أقل من (1000) وحدة فإنها ستتحمل خسارة. أما إذا أنتجت وباعت (1000) وحدة فأنها ستغطي التكاليف التي تحملتها فقط بدون تحقيق أي ربح، لذا من الافضل عدم القيام بهذا العمل. أما إذا أنتجت وباعت أكثر من (1000) وحدة فهذا يعني أنها تحقق ربحا بمقدار الفرق بين نقطة التعادل (1000) وما أنتجت وباعت. يمكن التعبير عن ذلك بالطريقة البيانية (أنظر الشكل 9-8).

الشكل (8-9): نقطة التعادل بالطريقة البيانية



رابعا : خطة التسويق

ان خطة التسويق هيجزء أساسي من خطة الأعمال والتي تتعلق تحليل السوق والمبيعات والمزيج التسويقي للمشروع الريادي. وتعرف خطة التسويق بأنها وصف مكتوب للأهداف المطلوب تحقيقها في السوق المرتبطة بالمنتج (او الخدمة) المراد تسويقه والموارد المستخدمة لتحقيق ذلك من خلال العمليات التسويقية، أي هي وثيقة مكتوبة تتضمن الأنشطة الضرورية لتحقيق واحد أو أكثر من الأهداف التسويقية. وتشتمل خطة التسويق عادة على مكونات اساسية هي: التحليل البيئي، وأستراتيجية التسويق (في حالة المشروعت الصغيرة تحل محلها الأهداف التسويقية)، والمبيعات المتوقعة، وأخيرا موازنة نفقات التسويق (Berry and Wilson,2001,pp7-8).

وخطة التسويق يمكن وضعها بشكل تفصيلي وهذه تتضمن المكونات التالية :(http://www.businessplans.org)

1- تحليل المشروع (الريادي)

وهذا التحليل يتطلب تحديد العوامل التالية:

- الأهداف المطلوب تحقيقها
- التركيز (Focus)

- نقاط القوة

نقاط الضعف

2- تحليل الزبون

ويتضمن تحديد ما يأتي:

- عدد الزبائن المتوقع
- نوع الزبون (شريحة سوقية أن سوق عام)
- محركات القيمة (Value Drivers): الحاجات الاساسية، التفاخر
- عملية قرار الشراء

3- تحليل المنافس

ويتضمن تحديد ما يأتي:

- المركز السوقي المتوقع بالعلاقة مع المنافسين
- الفرص والتهديدات بالعلاقة مع المنافسين
- الحصص السوقية

4- تحليل عوامل البيئة الخارجية

ويسمى تحليل (PEST) أي تحليل:

- العوامل السياسية والقانونية (Political-Legal)
- الإقتصادية (Economic)
- الإجتماعية (Social)
- التكنولوجية (Technological)

في ضوء هذه التحليلات يتم تحديد قرارات المزيج التسويقي:

أولا: المنتج:

أن قرارات المنتج يجب أن تراعي مزايا المنتج وتحقيق رافعته التشغيلية (Operational Leverage). وهذه القرارات يجب أن تركز على:

- الأسم التجاري الذي يسوق به المنتج وإبرازه.

- الجودة التي تلائم الشريحة السوقية التي يستهدفها المنتج.
- نطاق خط المنتج: مدى التنوع في المنتج أو المنتجات التي يتم تسويقها.
- الضمان الذي يتمتع به المنتج عند البيع للزبون.
- التغليف الذي يقدم به المنتج.

ثانيا: السعر:

أن قرارات التسعير تهتم بالحجم المتوقع لسوق المنتج (الخخم الواسع يتطلب سعرا أدنى مثلا). وأن هذه قرارات يحب أن تراعي:

- قائمة الأسعار
- الحسومات (Discounts) التي يمكن أن تقدم (كالحسم النقدي أو التجاري أو خسم الكمية).
- حزم المبيعات
- شروط تسديد المبيعات وآماد الدفع
- خيارات التأجير

ثالثا: التوزيع

وتتضمن خيارات التوزيع ما يأتي:

- قنوات التوزيع المختارة: البيع المباشر، مبيعات التجزئة، الموزعون والوسطاء.
- تحفيز القنوات مثل هامش الموزع (Dealer Margin).
- معايير تقييم الموزعين.
- مواقع الموزعين وإنتشارهم.

رابعا: الترويج

وتتضمن ما يأتي:

- برنامج الأعلان: ما مدى الإعلان وما هي الوسيلة أو الوسائل المستخدمة فيه.
- العلاقات العامة
- برامج الترويج: مثل الإضافات (Extras)، الهدايا، البيع بالخصم، البيع بالقسائم (Coupons)...إلخ.
- النتائج المتوقعة لبرامج الترويج (بما في ذلك النتائج المالية وإحتساب نقطة التعادل لبرنامج الترويج إجمالا ولأي نشاط من أنشطته).

9-9- بعض الوسائل الجديدة في تحفيز الإبتكار

أن الوظيفة المهمة التي يمكن أن تضطلع بها الأعمال الصغيرة (وخاصة الريادية) وفق المنظور الشومبيتري (Schumpearian Prospective) هي محرك النمو والتجديد في الإقتصاد والمجتمع. وهذا ما جعل البعض يتحدث مع تزايد التركيز على الأعمال الصغيرة والريادية في " عصر شومبيتر " (Tzeng,2009,p1). والأعمال الصغيرة هي مصدر فعال من حيث القدرة على إنشاء فرص العمل بسهولة ، ومصدر كفوء من حيث أن تكلفة إنشاء فرصة العمل تكون منخفضة جدا. لهذا كان هناك توجه في دول العالم لدعم الأعمال والمشروعات الصغيرة من خلال المساعدات المالية وتقديم الخبرات الفنية والإدارية والتسويقية من خلال هيئات معينة مثل: حاضنات الأعمال وحدائق العلوم وغيرها. وسنحاول في هذه الفقرة أن نعرض لأهداف وأدوار كل منهما.

أولا : حاضنات الأعمال

إن الأعمال والمشروعات الصغيرة التي تباشر بالنشاط تواجه عادة مشكلات كثيرة بعضها ترتبط بنقص التمويل والبعض الآخر بنقص الخبرة بالسوق في حين يكون البعض بدون مهارات فنية وإدارية تساعد المشروع على البقاء والإستمرار.

لهذا فإن الكثير من المشروعات يكون معرضا للفشل في الأشهر الأولى مما يجعل أصحابها في وضع متفاقم من ضياع الموارد المحدودة والأمل في العمل. لهذا كان لابد من أن تكون هناك جهات تفكر بتقديم الدعم بأشكاله المختلفة من أجل مساعدة هذه الأعمال والمشروعات الصغيرة ومدّها بالخبرات الإستشارات والإعانات والقروض لكي تزيد من إحتمالات نجاحها ، خاصة وإن بعض هذه المشروعات واعدة وتمتلك الروح الريادية والأفكار الخلاقة القابلة للحياة إذا ما توفرت لها ظروف أفضل. وهذا هو الأساس التاريخي والمبرر الأساسي لظهور حاضنات الأعمال.

لقد بدأت أنشطة حضانة الأعمال بداية مبكرة حيث يؤرخ لظهور الأنشطة الأولى للحضانات في الغرب في الخمسينات من القرن الماضي وبالتحديد في نيويورك في الولايات المتحدة عام (1959). وعادة ما تكون الجهات التي تتبنى حضانات الأعمال هي الجامعات والهيئات غير الموجهة للربح. لهذا فإن الحاضنات الأوربية الرائدة هي من الجامعات: جامعة هيريوت والت (Herriot-Walt Univ.) وجامعة كامبرج (www.gov.mu).

ويمكن تعريف حاضنة الأعمال بأنها المشروع الذي يقدم الخبرة، المعدات، والدعم التوجيهي ورأس المال للأعمال الجديدة التي هي على وشك البدء بالعمل(http://searchcio.techtarget.com).

ومن هذا التعريف يمكن أن نلاحظ أن حاضنات الأعمال تختص بالأعمال والمشروعات الصغيرة التي تسعى لكي تباشر العمل، وتعمل هذه الحاضنات لتقديم أنواع من المساندة للأعمال الصغيرة هي:

1- القروض والإعانات كرأس مال للمشروع كلاً أو جزء.
2- التسهيلات كالآلات والمعدات والأجهزة والأدوات الضرورية
3- الخدمات التي تأخذ شكل شبكة الفرص والإستشارات الفنية، والقانونية والإقتصادية والتسويقية.

والجدول (9-9) يوضح نسبة ممارسات تقديم التسهيلات والخدمات من قبل حاضنات الأعمال في بريطانيا.

الجدول (9-9): تسهيلات وخدمات حاضنات الأعمال

التسهيلات المقدمة	الخدمات المقدمة
- قاعات اللقاءات وتسهيلات المؤتمرات (99٪)	- تشبيك الفرص المتاحة (85 ٪)
- معدات مكتبية عامة (94 ٪)	- تخطيط الأعمال (84 ٪)
- تسهيلات التوريد (76 ٪)	- الدعم المرتبط بالسكرتارية (79 ٪)
- مركز معلومات (70 ٪)	- الإستشارة المالية (68 ٪)
- أجهزة الحوسبة (62 ٪)	- خدمات التوجيه (66 ٪)
- معدات متخصصة (38 ٪)	- تطوير الأعمال (63 ٪)
	- الإستشارة التسويقية (57 ٪)
	- التدريب الإداري (52 ٪)
	- الإستشارات القانونية (26 ٪)
http://searchcio.techtarget.com	

إن المهام الكبيرة والمتنوعة التي تضطلع بها حاضنات الأعمال جعلتها موضع اهتمام واسع في العالم. ويوجد اليوم أكثر من (4) آلاف حاضنة في العالم مما يكشف عن مدى إنتشارها في جميع دول العالم. ويوجد منها اليوم في أوربا (1200) حاضنة تقوم بتوليد (30) ألف فرصة عمل سنويا وبتكلفة (4) آلاف باوند بالمتوسط لكل فرصة.

وفي الولايات المتحدة يوجد ما يقرب من ألف حاضنة تقدم المساندة لأكثر من (35) ألف مشروع مع فرص عمل لحوالي (82) ألف من العاملين بدوام كامل ويولدون ثروة تزيد سنويا على (7) بليون دولار. ومما يلاحظ في هذا المجال هو أن فرصة العمل التي يتم إنشاؤها بآليات حاضنات الأعمال في الولايات المتحدة تكلف (1100) دولار في حين أن آليات إنشاء فرص العمل الأخرى تتطلب بالمتوسط (10) آلاف دولار(www.gov.mu).

إن تطور وإنتشار حاضنات الأعمال جعل البعض يتحدث عن صناعة جديدة تتمثل بصياغة الحاضنات (www.nbia.org). وهذا يعني أن هذه الحاضنات أصبحت ليس فقط مصدر لمساندة الأعمال الصغيرة وإنما هي نفسها أصبحت من مولدات الثروة والدعم للإقتصاد والمجتمع الذي تعمل فيه.

وفي هذا السياق من تطور أدوار حاضنات الأعمال فإن تطور الأعمال في المجتمعات أدى أيضا إلى تطور الحاضنات ومجالات عملها وخدماتها. ففي أوربا توجد الحاضنات المتخصصة وحسب قاعدة بيانات الحاضنات يوجد في أوربا (18.6 ٪) من الحاضنات تعمل في مجال تصنيع التكنولوجيا المتقدمة، و(18.2 ٪) تعمل مجال تكنولوجيا المعلومات والإتصالات (ICT) و(14.2 ٪) في التكنولوجيا الحيوية / الصيدلانيات، و(11.5 ٪) في صناعة المعرفة (www.gov.mu).

ثانيا : حدائق العلوم

لقد انتشرت حدائق العلوم على نطاق واسع في دول العالم باعتبار أن هذه الحدائق تلعب دورا فعالا في تقديم العلم للنشئ الجديد بطريقة تحقق التكامل بين القوانين والنظريات العلمية من جهة والتجارب العملية والنماذج الواقعية والمشاهد المجسمة من جهة أخرى.

إن إقامة حدائق العلوم لها أهداف أساسية تتمثل في الآتي:

1. تقديم العلوم لكل فئات المجتمع وبشكل خاص للنشئ الجديد بطريقة جذابة تثير المتعة والتسلية بنفس القدر الذي تثير به الدهشة وفضول المعرفة والبحث وحب العلوم.
2. إنها تحقق الترابط العضوي بين القوانين والمبادئ العلمية وتطبيقاتها العملية – التجريبية لدى النشئ حيث التعلم في الصغر كالنقش على الحجر وبما

يغرز المعرفة العلمية في أجواء مفتوحة وعملية بعيدا عن أسلوب التلقين والقاعات المغلقة.

3. إنها تحقق وبطريقة علمية ذكية، متعة التنزه وقضاء الوقت الممتع بأنشطة وخبرات علمية مفيدة وممتعة تحبب الزائرين بالعلم ومنهجه وإنجازاته ومجالاته المتنوعة.

4. إن حدائق العلوم تمثل نوعا من إحتفاء أبناء البلد بالعلم وإنجازاته وأيضا احتفائهم بمدنهم التي يقيمون بها مثل هذه الحدائق.

5. إن حدائق العلوم في كثير من الدول أصبحت معلما علميا سياحيا يستقطب الزائرين من السواح نظرا للطبيعة الفنية والجمالية التي تتميتع به مرافقه المعمارية وحدائقه العلميةالنباتية والحيوانية والفيزيائية والفلكية الصورية والسمعية المتنوعة.

6. إن حدائق العلم يمكن أن تتحول وفق رؤية رائدة إلى مراكز علمية – بحثية حقيقية لدعم الاقتصاد كما تم ذلك في بعض الدول التي أصبحت مثل هذه الحدائق مصدرا لمنتجات وتقنيات جديدة. كما هو الحل في الحديقة الصناعية للتكنولوجيا الجديدة في الصين(www.chinatoday.com.ch).

ومن أجل رسم صورة أكثر شمولا عن هذا الموضوع سنحاول تسليط الضوء على أحد النماذج الرائدة التي يتم انشاؤها حاليا وهذا النموذج هو حدائق الملك عبد الله للعلوم في الرياض. إن هذه الحدائق تمت المباشرة بإنشائها كأحد المشروعات العملاقة عام 2007 وبتكلفة تقديرية بحدود (600) مليون ريال يتم جمعها من تبرعات أهالي مدينة الرياض الذين تبرعوا حتى الآن بمبلغ (110) مليون ريال وتمتد على مساحة كبيرة تصل إلى (1.7) مليون متر مربع (www.ksasport.com).

إن حدائق الملك عبد الله عند إكمالها ستكون واحدة من أوسع حدائق العلوم وأكثرها تنوعا في العالم، حيث أنها ستضم أنواعا من الحدائق العلمية ففي ركن العالمية العلمية ستكون هناك حدائق متنوعة مثل (www.alriyadh.com): الحديقة الأوروبية، والحديقة الإسترالية ، والآسيوية، والأمريكية، والأفريقية. فيما تضم

الحديقة النباتية متحف النباتات والبيئات المحمية والحديقة الصخرية والحديقة الصحراوية، كما يكون هناك الحدائق المائية: حديقة الثلج، حديقة الماء، حديقة الأسماك، وحديقة الشلالات. كما ستشتمل أيضا على حدائق الطفل التي تضم: حدائق الاكتشاف، وحدائق الدهشة، وملاعب الأطفال. وهناك الحديقة المعلقة ذات المصابيح الشجرية إضافة إلى حدائق الزهور، والحدائق الفيزيائية، والجيولوجية، والطيور، والفراشات، وحديقة الزواحف.

أن حدائق العلم في كل بلد تمثل المؤشر الدال على أن العلم يحظى بالإهتمام الأكبر على مستوى الدول والحكومات ويجب أن يكون كذلك على مستوى الأسرة والفرد بما يحقق أهدفها في التقدم العلمي والتقني والإنساني عموما.

9-10- الإبتكار والتكنولوجيا

الإبتكار كما عرفناه في هذا الكتاب بنوعيه الجذري والجزئي (التحسين) هو الإتيان بالجديد إلى السوق. وهذا الجيديد يمكن أن يكون حسب جوزف شومبيتر بخمسة أشكال: منتج جديد، عملية أو تكنولوجيا جديدة، طريقة جديدة، فتح سوق جديد، أو مصدر جديد لتجهيز المواد الأولية (J.Schumpeter,1934) وقد نضيف اليوم شكلا سادسا لما يأتي به الإبتكار هو نموذج الأعمال (Business Model). هذا إلى جانب الإبتكار في المجالات الأخرى خارج مجال التكنولوجيا كما في الإبتكار الإداري مثلا.

ويمكن أن نلاحظ أن التكنولوجيا ترتبط بشكل مباشر بالشكل الثاني، إلا أن رؤية واسعة للتكنولوجيا يمكن أن تجعلها متضمنة في كل هذه الأشكال. ولنبدأ توضيح ذلك من خلال البحث عن تعريف التكنولوجيا. وإذا كان العلم هو " عملية إكتشاف الحقائق والقوانين المسفسر للظواهر وعلاقاتها " فإن التكنولوجيا هي تطبيق هذه الحقائق في آلان بشكل أساسي. ومع أهمية هذا التمييز فإن النظر إلى التكنولوجيا على أنها " الآلات وأجهزة " فقط هو تضييق غير مبرر وتقليل مع أهمية وفكرة التكنولوجيا وأبعادها الأساسية. ويمكن في هذا السياق أن نقدم دلالات أساسية للتكنولوجيا:

أولا: الدلالة الآلية: هي ما يتعلق بإنشاء وإستخدام الوسائل الفنية (Technical Means) حيث التكنولوجيا هي الآلات والأجهزة والنظام الآلي والمؤتمت والروبوتي وكل ما يتعلق بالتكوين المادي الذي يأخذ شكل الآلة وهذا التحديد للتكنولوجيا هو الأقدم حيث عرفت التكنولوجيا عام (1859) بأنها "علم الفنون الميكانيكية والصناعية " (Http://dictionary.reference.com).

ثانيا: إن التكنولوجيا وأصلاها اللاتيني (Texere) تعني " النسج أو التشييد "، لا تشير فقط إلى الآلات وإنما أيضا إلى " أي فن عملي يستخدم المعرفة العلمية". وقد تم تعريف هذا الفن العملي بواسطة عالم الإجتماع الفرنسي جاك إيلول على أنه تكنيك أو اسلوب فني ولا شك في أن الآلات تمثل جزءا بسيطا من الأسلوب الفني (جنتري، 2004، ص 4). وهذا التحديد كفن عملي يوسع التكنولوجيا ليتضمن الاسلوب الفني وتطبيقاته في الحالات المختلفة.

ثالثا: التكنولوجيا حسب هربرت سايمون (H. Simon) هي " نظام عقلاني تم تصميمه لضمان تفوق الإنسان على الطبيعة المادية وذلك من خلال تطبيق القوانين التي تم تحديدها بطريقة عملية " (التعريف الذي ورد في: جنتري، 2004، ص4). وهذا التعريف يشير إلى ثلاثة جوانب أساسية على الأقل. الأول: أن التكنولوجيا هي البعد التطبيقي للعلم (القوانين المحددة بطريقة عملية)، الثاني: إنها أداة أساسية لسيطرة الإنسان على الطبيعة من خلا إعادة إنتاج القوانين بطريقة تستهدف أهداف الإنسان الإقتصادية عادة، والثالث: أنها نظام عقلاني رشيد (Rational)، وفي هذا المفهوم فإن التكنولوجيا تتسع إلى أنماط التفكير الآلي المنطقي القياسي المترابط(الذي يربط مقدماته بنتائجه بنفس الطريقة التي تترابط فيها أجزاء النظام أو مكونات الآلة لإنتاج وظيفة محددة وقابلة للتفسير والتنبؤ. إن التكنولوجيا بهذا المعنى هي أسلوب وطريقة تفكير وخيارات قيم يمثلها المدخل – المادي - الكمي - المنطقي – الرشيد القائم على الأمثلية والتحديد الهندسي القياسي الدقيق للمكونات والأجزاء وطريقة ترابطها وصولا إلى الأهداف المطلوب تحقيقها في مقابل المدخل الإنساني - الحدسي – الشعوري القائم على الرشد المقيد والأهداف الملائمة وليست المثلى.

وعلى أساس هذا المعنى الأخير للتكنولوجيا تكون التكنولوجيا بمثابة استطراد للتطبيقات العلمية المترابطة حيث العلم يأتي بالأفكار الجديدة والتكنولوجيا في حركة التطوير تأتي بالتطبيقات والتطوير (التكنولوجيا) (R and D Function). وفي هذا السياق يمكن أن نلاحظ بسهولة العلاقة العضوية بين الإبتكار والتكنولوجيا. حيث الإبتكار الذي اعتمدناه في هذا الكتاب هو: الإتيان بالفكرة الجديدة، المنتج الجديد، والوصول للسوق أولا. وفي الفكرة الجديدة فإنه يحمل دلالة العلم والإبداع(Invention) العلمي الذي يأتي بالقوانين والأفكار الجديدة، وفي المنتج الجديد (العملية الجديدة) الذي يحمل دلالة التجسيد التكنولوجي الأكثر شيوعا وأهمية في التطور الإقتصادي حيث الحاسوب مثلا هو منتج التكنولوجيا، والنظام المؤتمت والربوتي هو العملية الجديدة، وأخيرا الوصول للسوق وهو التكملية الأساسية في بعديها:

1. البعد الموضوعي: والمتمثل في امتداد العلم والتكنولوجيا إلى أبعاد أخرى تتعلق بالسلوك الإنساني الذي يتم ترشيده عن طريق الأدوات والأساليب التكنولوجية الجديدة. لتصبح التكنولوجيا هي الصورة الكبيرة في التأثير
2. البعد الاقتصادي: والمتمثل في أن إيصال التكنولوجيا الجديدة للسوق بنجاح سوف يضمن الحصول على إعادة الاستثمار والتمويل في مشروعات البحث والتطوير الجديدة.

ولأن الابتكار في معناه الواسع هو الإبتكار في كل المجالات ومنها الإبتكار الإداري، فإن التوسع في التكنولوجيا العالية (High-Tech) بأبعادها المادية الصلبة على مستوى التطبيق وبالرشد المطلق والقياسي والمنطقي على مستوى التفكير، أوجد الحاجة إلى نمط آخر من الإبتكار هو الإبتكار الإداري الذي يتم الحديث عنه بأبعاده الإنسانية بصبغة اللمسة العالية. إن الأبتكار التكنولوجي أوجد الوله التكنولوجي بطريقة لا تخلو من المبالغات المرضية، لتتم المناداة بالحاجة إلى اللمسة العاليةكلمسة إنسانية لإعادة أنسنة التفكير والتطبيق التكنولوجي. وهذا ما يجعل الإبتكار التكنولوجي في أبعاده المادية – الفنية بحاجة إلى الإبتكار بأبعاده الإنسانية والعاطفية وفق وصفة التكنولوجيا العالية واللمسة العالية (High-Tech and High-Touch) .(Naisbitt,2006,pp103-104)

9-11- دروس من البحث والتطوير

ان البحث والتطوير (R and D) بفعل الحاجة لإبتكار المنتجات والخدمات والعمليات، تحول إلى وظيفة من وظائف الشركة في القسم الاكبر من الشركات التي قامت بتشكيل قسم متخصص لهذا الغرض. لأن الكثير من مشروعات البحث والتطوير لا تحقق النجاح وتمنى بالفشل بطريقة مثيرة للتساؤل حول كيفية زياددة فرص وإحتمالات النحاح. والأن فإن تجارب البحث والتطوير في الدول والشركات أصبحت تقدم دروسا كثيرة يمكن أن تساعد على ترشيد هذا الوظيفة وتعمل على تحسين فرص النجاح في مشروعات وبرامج البحث والتطوير. وسنحاوول أن نعرض جانبا من هذه الدروس التي تم تقديمها في الولايات المتحدة: الحكومة الفدرالية. ويمكن تلخيص هذه الدروس فيما يلي:

1- أن الحكومة الأمريكية تعمل على دعم البحث الأساسي بعيد الأمد الذي لا تستطيع الصناعة إدامته بسبب تكلفته العالية ونتائجه العلمية والمعرفية الجديدة التي قد لا تتحول إلى عمليات أو منتجات.
2- أن الحكومة تعمل على دعم جهود بناء الأنظمة الكبيرة (مثل مشروعات بحوث الدفاع المتقدمة) التي تحقق تقدم التكنولوجيا وتنشئ الفرص الواسعة للباحثين.
3- تمويل البحوث الحكومية يوسع على البحوث الصناعية المبكرة: إن (IBM) بادرت بمفهوم قواعد البيانات متشعبة العلاقات ولم تقم بالتوسع التجاري فيها بسبب تصورها أنها سوف تنافس منتجاتها الأخرى. لهذا فإن مؤسسة العلوم القومية(NSF) دعمت مشروع هذه القواعد.
4- إن بحوث الحوسبة لاتي تقدمت بشكل كبير كانت استفادت من كل المصادر المختلفة لدعم الحكومة.
5- إن مديري البرامج الأقوياء والهياكل الإدارية المرنة ساهمت في زيادة فاعلية بحوث الحوسبة.
6- التشارك بين باحثي الصناعة والجامعات ساهم في تسهيل الإستفادة التجارية من بحوث الحوسبة والمحافظة على الصلات بين أطرافها (تكامل مواهب الصناعة والجامعات من خلال المشروعات المشتركة).
7- الإبتكار التنظيمي وتبنيه عناصر ضرورية ساعد على تقديم الدعم الحكومي للبحوث.

12-9- الإبتكار من الحياة اليومية

أن الإبتكار يمكن أن يوجد في كل مكان ويمكن أن يتحقق بطريقة منظمة أو بطريقة عفوية، ومع تأكيدنا على أن الإبتكار بحاجة إلى الجهود المنظمة إلا ان الشواهد تشير بوضوح إلى أن الإبتكار يمكن أن يأتي من التجارب اليومية والملاحظات الذكية المربطة بهذه التجارب اليت تجري من حولنا.أن الجدول (9-10) يقدم مجموعة من الإبتكارات لامهمة التي تمت وإستلهمت فيها تجارب صغيرة من حياتنا اليومية. لهذا فإن بعض الأفكار الأكثر إبداعا لا تأتي بالضرورة من أرقى المختبرات، وإنما تأتي أيضا من الأشخاص الذين يقومون بالنظرة الحيوية للتجارب اليومية.

الجدول (9-10): التجارب اليومية مصدر للإبتكارات

المبتكر	المنتج	الإلهام
د. رين لينتك RENE LAENNEC	سماعة الطبيب Stehoscope	الأطفال يرسون الإشارات من أحدهم إلى الآخر بالنقر على نهاية الخشبة
صاموئيل كولت S.Colt	مخزن المسدس ذي الإطلاقات الستة	نقاط عجلة الباخرة
جون دنلوب J.Dunlop	الإطارات المطاطية	أنبوب الحدائق
جيمس كاريير J.Carrier	مكيف الهواء	مشاهدة الماء يتكثف على جانب القدح
توماس أديسون T.Edison	التلغراف	حركات مضخة الماء
جارلس دوريا C.Duryea	مكرين الحقن الرذاذي Spray – injection Carburetor	زوجته تقوم بإصلاح بخاخ العطر
Source: J.Greenberg and R.A.Baron (2003): Behavior in Organizations, Prentice hall, New Jersey, p500.		

ومن هذه النماذج قصة تطوير قطع الأثاث القابل للطي (Folding Furniture) حيث تطيره وإكتشافها بالصدفة في شركة أثاث سويدية صغيرة من قبل عامل يدعى جيلس لوندجرين (G.Lundgren) عام (1956). ففي أحد الايام إحتاج لوندجرين توصيل منضدة لأحد الزبائن في سيارته ولكن المنضدة كانت غير ملائمة لسيارته حيث عندما يدخل سطح المنضدة لا يمكنه إدخال قوائم المنضدة وإذا أدخل القوائم يظل السطح في

الخارج، لهذا وبعد النظر في الموضوع قال نسحب القوائم إلى الداخل تحت السطح عندها يمكن إدخالها بسهول. عندها تمت ولادة الأثاث القابل للطي. ومن هذه الفكرة نشأت شركة (IKEA) ويكون لوندجرين أحد مصمميها الأساسيين بعد أن نمت وتوسع وأصبحت شركة عالمية ولديها (200) معرضا للأثاث في ثلاثين بلدا، وتزايدت مبيعاتها في الوقت الحاضر إلى (8) بلايين دولار. وهكذا يبدو واضحا أن التطورات الكبيرة في الشركات عادة ما كانت تقوم على الإبتكار، وإن الإبتكار هو البداية الواعدة والاكثر قوة في قيام ونمو الشركات العظيمة.

13-9- الإبتكار والأخلاقيات

هل أن الابتكار أخلاقي ؟ وهل أن المبتكرين بفعل ما حباهم الله من موهبة وقدرات فائقة تمكنهم من الإتيان بالجديد أسرع وأكفأ من غيرهم، هم أيضا أكثر أخلاقية من غير الإبتكاريين ؟. والواقع أن مثل هذه الأسئلة كثيرا ما يتم طرحها مع كل تقدم إنساني كبير في العلوم والتكنولوجيا. وهذا ما تم طرحه مع تبنيمشروع الجينوم البشري (Human Genome Project) الذي كان يسعى في جوانبه الإيجابية(والمعلنة) إلى معالجة الأمراض الوراثية من خلال التأثير في بصمة الدنا (DNA Fingerprint) الوراثية. ولكنه سرعان ما أصبح مصدرا مثيرا للقلق في إمكانية استخدامه السيئ والعبث بالمادة الوراثية.

ومما يلفت النظر في هذا الموضوع حقا هو أن العلماء والباحثين الكبار هم الذين يقرعون أجراس الخطر من سوء التصرف الأخلاقي في هذه الإنجازات العلمية وتطبيقاتها المحتملة وأنه من الحكمة فقط بل ومن الحقأن ندرك ضرورة أن يمضي مشروع الجينوم جنبا إلى جنب مع نوع من التقييم والكبح الأخلاقي كيفلس وهود، 1997، ص362).

ولا بد من التأكيد على أن الإبتكار التكنولوجي كما كان في الماضي وستظل في المستقبل أكثر الموضوعات إثارة للحيرة الأخلاقية. وبقدر إعجابنا الكبير بما تحقق من تطور تكنولوجي وما إرتبط به منتغيير أسس المجتمعات ومظاهرها المختلفة، كان إنتقادنا المرير والمتكرر لهذا التطور التكنولوجي وما يحمل مخاطر كبيرة.

وفي هذا السياق يمكن الحديث عن الطبيعة المزدوجة للإبتكارات والتطبيقات التكنولوجية واستخداماتها. فكما صنع الإنسان في البدء ما يقي نفسه من غوائل الطبيعة ويفي بحاجاته الأساسية فقد صنع رمحه ونشابه وسيفه. وكما اختراع الإنسان

أساليب الري والناعور وغيرها فقد اخترع المنجنيق، وكما ابتكر العجلة فقد ابتكر أيضا السلاح الناري. وتستمر هذه الثنائية فيما يشبه توازي قضبان السكة الحديدية. وقد أصبحنا ندرك جيدا بأن ما يكون لصالح الإنسان من الإبتكارات لابد أن يكون له وجه مقابل يعمل في الإتجاه المعاكس تماما. ويمكن أن نلاحظ أبعاد هذه الثنائية في الإبتكارات وتطبيقاتها التي بقدر ما أنتجت أنواعا من التكنولوجيا الإيجابية في مجالات تصميم وهندسة الإنتاج، تكنولوجيا التشخيص والعلاج الصحي، تكنولوجيا الاتصالات، تكنولوجيا الذكاء الصناعي والأنظمة الخبيرة..الخ فإنه أنتج أيضا أنواعا من التكنولوجيا السلبية كما في تكنولوجيا الحروب التقليدية، وتكنولوجيا السلاح النووي والبيولوجي والكيماوي، تكنولوجيا المخدرات (الماريونا مخدر مطوّر تكنولوجيا من نبات الكولا وغيره)، التكنولوجيا سريعة التلوث والمنتجة لمواد التلوث طويلة الأمد، تكنولوجيا التعذيب الراقية (الأدوات والأساليب التكنولوجية والنفسية المتطورة في التعذيب) (ديكنسون، 1987، صص293 و309). وغيرها الكثير، مما حدا بباوسون (R.Bawson) وهو يتحدث عن تكنولوجيا الإنسان الآلي (Robotics) إلى القول أن هناك شعورا قاسيا لدى أغلبنا هو أن الآلة المصنوعة على صورتنا تعكس رذائلنا(Our Vices) بدلا من أن تعكس فضائلنا(Our Virtues) وهذا هو الموضوع الأكثر تكرارا في أفلام الخيال العلمي (Bawson,1985,p6).

والسؤال الذي يطرح نفسه: لماذا هؤلاء المبتكرون والمشتغلون في التكنولوجيا وتطبيقاتها واستخداماتها وهم الذين يتمتعون بألمع العقول، لا يكونون هم أكثر الناس تمتعا بالوازع الأخلاقي؟ والإجابة نضعها في الأسباب الآتية:

أ ـ إن البيئة العلمية بنظمها التربوية والتعليمية تبدو اليوم أكثر إهتماما بآليات التفوق وخلق الذكاء الإنسان وليس بآليات تعزيز الأخلاقيات والإنسان الأخلاقي.

ب ـ ضغوط بيئة الأعمال: حيث المكافأة الأعلى اليوم لمن يبتكر أولا، من يصمم أولا، ينتج أولا، وبالتالي يسوّق أولا. وفي هذه العملية الآخذة بالتسارع ليس هناك ما يتم التأكيد عليه من الأخلاقيات ومعاييرها، وليس هناك من الوقت الكافي للنظر فيها في ظل المنافسة الشديدة القائمة على الوقت(Time-Based Competition).

ج ـ مشكلة الانقياد: إن المبتكرين والباحثين في غمرة انشغالهم يخضعون لمنطق داخلي يدفعهم ليسيروا في الطريق إلى آخره مهما كانت النتائج، وهذا ما

يدعى بمشكلة الانقياد (Navigation)، فالباحثون حتى من كانوا حسني النية يمكن أن ينقادوا إلى الضرر.

د ـ نوعية الباحثين أنفسهم: حيث أن بعض الباحثين هم رجال الأعمال أكثر من رجال الأعمال المحترفين أنفسهم رغم تمتعهم بموهبة البحث والإبتكار. ومثل هؤلاء فإن براءة الاختراع بالنسبة لهم هي مشروع اقتصادي قبل أن يكون مشروعا عليما يخدم التراث المعرفي الإنساني. والحديث يتزايد عن سلالة جديدة هم رجال الأعمال العلميون (فورستر، 1989، ص400). ولقد أشارت إحدى الدراسات إلى تزايد الباحثين ذوي الصلات التجارية الذين يتدافعون في سباق محموم لتسجيل البراءات حتى ضمن مشروع الجينوم البشري رغم خطورته الشديدة(بيردسلي، 1997، ص23).

لهذا كله تتعالى الدعوات في على الاتجاهات المحفّزة والداعية إلى الأخلاقيات في إدارة الابتكار والإدارة التكنولوجية وتطبيقاتها واستخداماتها. وهذا ما يتم التأكيد عليه من خلال ما يأتي:

أولا: الدعوة إلى إصدار مدونة أخلاقية للعاملين في مجال العلم والتكنولوجيا والفروع المرتبطة بها كأعمال المختبرات والتصميم والهندسة والتصنيع..الخ لتكون مصدرا للمعايير الأخلاقية التي يجب مراعاتها في مهنهم ووظائفهم ومشروعاتهم في مواجهة المعايير الأخرى المفروضة عليهم من أية جهة أخرى.

ثانيا: التأكيد على دور القيادة الأخلاقية في أن تكون القدوة الأخلاقية (Ethical Exemplar) والتي تعمل على بناء الثقافة الأخلاقية في المنظمات (Bellingham,2003,pp15-7) وخاصة تلك التي تعمل في مجالات للبحوث الأساسية والابتكارات التكنولوجية لضمان الالتزام بالقواعد والمعايير الضرورية للحد من الاندفاع المضرّ والتصرفات اللاأخلاقية من قبل الباحثين والمبتكرين.

ثالثا: توجيه اهتمام أكبر من قبل العاملين في مجالات العلم والتكنولوجيا بالأخلاقيات وطرح ذلك في كل مؤتمر علمي أو ندوة أو حلقة دراسية، إضافية إلى إيجاد لجان الأخلاقيات الإدارية في الاتحادات والجمعيات العلمية والتي تختص بمراقبة مجالاتها وتقديم الاستشارة الأخلاقية فيها.

رابعا: التأكيد على مسؤولية الإدارة في توجيه الباحثين والمبتكرين العاملين في شركاتهم وفق مدونة أخلاقيات المنظمة.

المصادر

1. بيردسلي، تي.(1997): بيانات حيوية، مجلة العلوم، مؤسسة الكويت للتقدم العلمي، العدد 1، كانون الثاني.
2. جنتري، كاس ج. (2004): تكنولوجيا التربية: مسألة معنى، في إنجلين، جاريالمحرر(ب.ت): تكنولوجيا التعليم: الماضي، الحاضر والمستقبل، ترجمة الدباسي، صالح بن مبارك والصالح، بدر بن عبد الله، النشر العلمي والمطابع، جامعة الملك سعود، الرياض.
3. دراكر، بيتر ف. (1995): الإدارة للمستقبل: التسعينات وما بعدها، ترجمةصليب بطرس، الدار الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة.
4. ديكنسون، جون ب.(1987): العلم والمشتغلون بالبحث العلمي في المجتمع الحديث، سلسلة عالم المعرفة. الكويت. العدد (112).
5. فرانسيس، ديف و وودكوك، مايك (1995): القيم التنظيمية، ترجمة عبد الرحمن أحمد الهيجان، معهد الإدارة العامة، الرياض.
6. فورستر، توم (1989): مجتمع التقنية العالية، ترجمة د.محمد كامل عبد العزيز، دار الكتب الأردني، عمان.
7. كيفلس، دانييل وهود، ليروي (1997): الشفرة الوراثية للإنسان، ترجمة د.أحمد المستجير، سلسلة عالم المعرفة. الكويت. العدد (217).
8. نجم، نجم عبود(1997): إدارة الخدمة: المراجعة والإتجاهات الحديثة، مجلة الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، الرياض، المجلد (37)، العدد (2)، أغسطس، ص ص 261-296.
9. Bawson,R.(1985): The Robot Book, London: Frances Lincolin Ltd.
10. Bellingham, R. (2003): Ethical Leadership, HPR Press Inc., Amherst.
11. Berry,T. and Wilson,D.(2001): On Target: The Book on Marketing Plan, Polo Alto Software, Inc..

12. Blackwell, Edward (2004): How to Prepare A Business Plan, Kogan Page, London.

13.. Boudrea,K. and Lakhani,K.(2009): How to Manage Outside Innovation, MIT Sloan Management Review, Vol(50), No.(4),pp68-76.

14.. CECs (2008): European Competitiveness Report, Brussels.

15. Cruikshank, J. L. (2006): The Apple Way, McGraw-Hill, New York.

16. Dasu, S. and Chase, R. B. (2010): Designing the Soft Side of Customer Services, MIT Sloan, Vol.52, No.1, Fall.

17. Drucker, Peter F.(1990): The Emerging Theory of Manufacturing,HBR, Vol (68), No (3), May-June, pp94-102.

18. Evans, H. et al,(2004): They made America, Little,Brown,and company,New York.

19. Goldman, R. and Gablier, R.P.(2005): Innovation Happens Everywhere, Elsevier, Amsterdam.

20. Griffiths, A.(2008): Secrets to Building a Winning Business, Allen and Unwin, Australia.

21. Heskett,J.L. (1986): Managing in the Service Economy, Harvard Business School Press, Boston, p2.

22. Hill, B. (2003): Google For Dummies, John Wiley & Sons, New York.

23. Holmes, S. and Gibson, B. (2001): Definition of Small Business, available on: (www.smallbusiness.org.au).

24. Jeffrey, L. (2003): The Toyota Way, McGraw-Hill, New York.

25. Joens, Don et al, (2000): E-commerce For Dummies, Hungry Minds, New York.

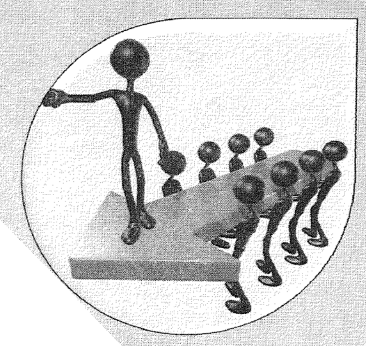
26. MacGillivra,A. et al.,(2006): Responsible Competitiveness in Europe, the European Policy Centre, UK.

27. Mair, J. and Martı I.(2006): Social Entrepreneurship Research: A Source of Explanation, Prediction, and Ddelight, Journal of World Business, Vol(41),36–44

28. May, M. (2007): The Elegant Solution: Toyota's Formula for Mastering Innovation, Free Press, New York,pp8-10.

29. McKeever, Mike (2007):How to Write A Business Plan, Nolo,Berkeley.

30. Mill, M. (2007): Googlepedia: The Ultimate Google Resource, Que Publishing.
31. Miller, M. (2004): 501 Website Secrets, Wiley Publishing, Inc., Indiana.
32. OECD (2000): OECD Guidelines for Multinational Enterprises, available on: (www.oecd.com).
33. Peterson, S. et al (2005): Business Plans Kit for Dummies, Wiley Publishing, Inc., Indiana.
34. Porter, M.(2001): Strategy and The Internet, HBR, Vol(70), No. (3), March ,pp63-71.
35. Prokesch,S.E.(1995): Competing on Customer Service: An Interview with British Airways'Sir Colin Marshall, HBR, Vol(73), No.(6), Nov-Dec, p101-112.
36. Riddle,D.(2000): Why Innovate? International Trade Forum, Issue 2.
37. Seybold, P. (2006): Outside Innovation, Harper-Collins,
38. Spear, Steven and Kent, B. H.(1999): Decoding The DNA of The Toyota Production System, HBR, Vol(77), No(5), Sep-Oct.
39. Stewart, T.A. and Raman, A.P. (2007): Lesson From Toyota's: Long Drive, HBR, July-Aug, No. (7), pp74-83.
40. Strauss, S.D. (2003): The Business Start-Up Kit, Dearborn Trade Publishing, Chicago.
41. Thomson, A. (2005): Entrepreneurship and Business Innovation, pp188-193, Available on (www.rochster.edu).
42. Tzeng, Cheng-Hua(2009): A review of contemporary innovation literature: A Schumpeterian perspective, Available at: (http://www.allbusiness.com).
43. Warren, K. The Softer Side of Strategy Dynamics, Business Strategy Review, Vol(11), Issue (1) , pp45-58.
44. www.chinatoday.com.ch.
45. www.ksasport.com.
46. www.alriyadh.com.
47. www.businessplans.org/index.asp



الفصل العاشر

الإبتكار على الإنترنت

10

الفصل العاشر

الإبتكار على الإنترنت

10-1- المدخل

لقد كان الحلم دائما لدى الإنسان أن يتصرف الفرد بكل قدراته وإن يتصرف المجتمع بكل قدراته ومعارفه وخبراته في كل موقف، ولكن هذا كان يصطدم على مستوى الفرد بالنسيان ونقص القدرة وربما القصور الذاتي على التعامل مع الأبعاد والخيارات المتعددة التي عند إختيار إحداها سيتم التضحية بالخيارات الأخرى. أما على صعيد المجتمع فإن المشكلة أكثر تعقيدا لأن المعرفة والخبرات متوزعة بين أفراده ومؤسساته بشكل يصعب جمعها والعمل بها حتى ضمن الفريق الواحد فما بال الإنتشار الواسع لوحدات المجتمع الواحد والمجتمعات المتعددة بتقاليدها وعاداتها ولغاتها المختلفة. ولكن مع الإنترنت وما بات ينشئ من مجموعات ممارسة علمية ومهنية وإجتماعية ذات إهتمامات مشتركة ما يبعث على الامل في ذلك الحلم القديم مجددا.

لقد دعا الباحثون على مستوى الفرد من أجل تحسين إستخدام الفرد لخبراته ومعرفته إلى ما سماه بوزان دي بونو (B. deBono) بالخرائط الذهنية (Brain Maps) كوسيلة مساعدة على تنظيم هذه المعارف والخبرات لتحسين إستغلالها. كما تبنى الباحثون في الشركات مفهوم خرائط المعرفة من أجل أن تكون دليلا للمعرفة المتاحة حيث أن خارطة المعرفة (K-Map) هي أداة أو خارطة طريق لتحديد المسارات لتواجد وترابط المعرفة لدى الافراد والجماعات في الشركة. ومع الإنترنت وما يتمتع به من سرعة فائقة في نقل وتقاسم المعلومات فإن " خارطة المعرفة هي التي تسمح للمستفيدين والمتصفحين أن يصلوا، يبحثوا، ويصنفوا المعلومات حسب قيمتها، عنوانها، مؤلفها، ومصدرها (Bargent,2001,p1). وإن تمتع الإنترنت بالتشبيك الفائق (Hyper-Connection) ساعد على الإنتقال من خرائط المعرفة إلى شبكة المعرفة (Knowledge Web) بقدرات أكبر من الوصول للمعرفة وإستخدامها من بقل الافراد والجماعات (de Hoog,2004,p10).

الإنترنت بوظائفه المتعددة أصبح بحق مصدرا لكفاءة جديدة في الوصول والإستخدام للمعلومات والمعارف والخبرات وتقاسمها بين الأفراد بما يعزز الإبتكار والتحسين وكل أشكال التداؤب المعرفي وتكامل الخبرات بين الأفراد.

10-2- الإنترنت وكل شيء إلكتروني

إذا كانت الشركة ككيان مادي هي التجسيد لرأس المال في العصر الصناعي فإن الأعمال الإلكترونية تعمل الشيء نفسه في الإقتصاد الرقمي من حيث توفير فرص الأعمال في قطاع آخذ بالتوسع وذي قيمة حدية تتفوق على القطاعات التقليدية الأخرى. فمنذ منتصف التسعينات كانت خصائص الأعمال والأصول المادية وقدرات الإنتاج والتسويق والتوزيع الصلبة تتراجع في الأهمية وفي دورها المتعلق بإنشاء القيمة في مقابل تطور وتوسع الأعمال الإلكترونية في أبعادها الإفتراضية والرقمية الناعمة. حيث أن سلسلة القيمة الإفتراضية تنشأ وتتطور في فضاء الأعمال وأسواقها الإفتراضية أكثر مما تجري في عالم الأعمال المادية وأسواقها المكانية.

لقد مثّل هذا التطور الثورة ما بعد الصناعة التي نقلت الأعمال من الإقتصاد التقليدي القائم على أعمال الحركة البطيئة إلى أعمال الحركة الفورية هنا وفي كل مكان في العالم من خلال النقرات، ومن الأعمال القائمة على قانون تناقص الغلة إلى أعمال تزايد الغلة وفق قانون الأصول الرقمية (Law of Digital Assets) (Rayport and Sviokla, 1995,p75)، ومن شركات الأعمال القائمة على العمل في موقع واحد (داخل الشركة) إلى شركات الأعمال الإلكترونية التي تعتمد على العمل من مواقع منتشرة جغرافيا من خلال العمل عن بعد القائم على الحاسوب (Telecommuting)، ومن أعمال التبادل المادي التي تتطلب الحضور المادي – الشخصي إلى أعمال تبادل المعلومات على الإنترنت بخصائصه المتميزة المتمثلة بالآتي (Brown et al.,2000,p266): إنه ليس تبادلا إقتصاديا قائما على الذرات بل معلوماتيا وعاطفيا قائما على الرقميات، إن طرفي التبادل ينشئان ويمتلكان القيمة بشكل متبادل وآني، والإتصال بين أطراف التبادل تفاعلي و حواري وتخاطبي، التبادل يمكن تحقيقه في أي وقت وفي أي مكان. أن التطور في إستخدام الإنترنت يبدو وفي حالات كثيرة، غير مسبوق وهذا ما يمكن ملاحظته من خلال ما يأتي:

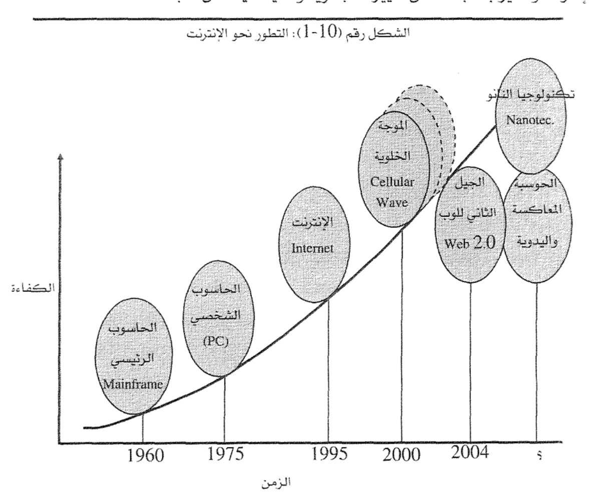
أولا: الإنتقـال مـن رأس المـال المـادي الملمـوس إلى رأس المـال المعلومـاتي والمعـرفي:
فالمعلومات هي القوة الجديدة والمعرفة هي القطاع الإقتصادي الرابع الجديد والمورد الأكثر أهمية وكفاءة في إنشاء الثروة. وفي الإنترنت يجري الحديث عن الإنتقال من عصر المعلومات حيث قاعدة الثروة هي المعرفة وعامل المعرفة هو منشئ الثروة إلى عصر التشبيك حيث الجيل الثالث من الوب (.Web 3) القائم على الخلويات وخدمات معرفية جديدة (كإستخلاص النتائج من البيانات المعروضة) هو قاعدة الثروة وعامل الوب (Web Worker) هو منشئ الثروة.

ثانيا: الكفاءة: إن الحاسوب الرئيسي (Mainframe) في بداية الستينات كان فعالا مقارنة بالعمل البشري في معالجة الكم الكبير من المعلومات أو سرعة إنجاز العمليات، إلا أنه كان محدود الإستخدام لأنه بحجم عملاق ويتطلب إستثمارات كبيرة في أجهزة والأبنية. فالحاسوب (ENIAC) الذي صنع في اواخر الأربعينات كان مزودا بحوالي (18) ألف من الأنابيب المفرغة (Vacuum Tubes) ويزن (30) طن. ومن الطريف أن أحدى الدراسات التي كتبت عام (1949) توقعت أن يشتمل حاسوب المستقبل على ألف أنبوبة مفرغة وسوف يزن (1.5) طن (http://innovationzen.com). وبدلا من ذلك حل محله الحاسوب الشخصي (PC) في السبعينات. والحاسوب الشخصي كان أكثر كفاءة في سرعة المعالجة، وسعة الذاكرة، والتكلفة، والحجم (1 / 100 أو 1000) من الحاسوب الرئيسي (أنظر الشكل 10-1).

لهذا يبدو جليا أن الأعمال وهي ترى كل هذه المزايا في الإنترنت، تتدافع من أجل التحول أعمال إلكترونية اليوم. وإن مجلة فورتشن (Fortune) وضعت شعارا يقول (كن إلكترونيا أو تؤكل Be E Or Be Eaten)، إما أن توصل أعمالك إلى الوب أو قل لأعمالك مع السلامة (Delssler,2002,p337).

كما أن البعض وفي غمرة الإعجاب بالعصر الرقمي الإلكتروني تحدث عن رقمنة كل شيء ليقول بتفاؤل: مرحبا عصر كل شيء إلكتروني (E-Everything) (Joens, et al,2000,p25). وهذا يبدو واضحا اليوم حيث كل شركة صار يوضع خلف إسمها دوت كوم (.com) وكل مجال للعمل والنشاط أصبح يوضع أمامه (E) ليشير إلى التحول إلى الأعمال الإلكترونية. وهذا يمكن أن يلخص بحق موجة الذروة نحو الإنترنت وما يرتبط بذلك من تغييرات جذرية وعميقة في كل المجالات.

الشكل رقم (10-1): التطور نحو الإنترنت



ليأتي الإنترنت منتصف التسعينات (الإستخدام التجاري الأول للإنترنت 1995) ليشكل نموا أسيا جديدا في الكفاءة (حسب قانون متكالف Metcalf's Law القائم على الشبكة)، المرونة، السرعة (سرعة الصاروخ أو سرعة الضوء)، والتشبيك الفائق والمتعدد، وفي تكلفة إنجاز الصفقة حيث الصفقات نقرات وبتكلفة تقرب إلى الصفر (نجم، 2004، ص205). ثم التطورات الجديدة مثل الموجة الخلوية وأنواع الحوسبة الجديدة

كالحوسبة المعاكسة(Reversible Computing) التي تستخدم الحوسبة الكمومية (Quantum) والحوسبة اليدوية (توليد الطاقة الكهربائية الذاتية للحاسوب بذراع التدوير أو أية مصادر متجددة بما في ذلك حرارة جسم الأنسان) وأخيرا التطورات القادمة المتوقعة بإستخدام تكنولوجيا النانو (Nanotechnology) في مجال الحوسبة.

أن الإنترنت بما أتى من تغييرات واسعة وعميقة في مجال الأعمال جعلنا نعيش عصرا جديدا حيث الثورة تنشئ بالنقرات والتحول في كل شيء: الزبون تحول إلى زبون إلكتروني (E-Costumer) والنشاط الصناعي تحول إلى نشاط إفتراضي والخدمات اصبحت تؤدى عن بعد، النقود اصبح نقودا رقمية (Digicash)، وحتى الريادي(Entrepreneur) أصبح ريادي معلومات (Infopreneur) (حيث المنتجات الرقمية متنوعة وتنشئ الثورة على نطاق واسع) وموقع العمل تحول إلى فضاء العمل (حيث الإدارة تتم عن طريق قوائم البريد الإلكتروني). وفي كل هذا التحول فإن الأعمال هي الأعمال ولكن هل البيئة التي كانت مع الماديات ضحية لن تكون مع الرقميات ضحية من جديد ؟!.

- Chander, S.(2007): From Entrepreneur to Infopreneur, John Wiley and Sons,Inc., New Gersey,p5.
- James, M. and Rykert, L.(1998): From Workplace to Workspace, International Development Research Center, Ottawa,p3.

ثالثا: سرعة الإنتشار: إن الإنترنت يمكن أن ينظر إليه كإبتكار جذري أو إنقطاعي (Disruptive Innovation). ومع أن الإنترنت هو تقارب تكنولوجيات عديدة (الإتصالات، الحاسوب، الشبكات، الخلويات.. إلخ)، إلا أن هذا لا يلغي حقيقة أن الإنترنت قد مثل إنقطاعا شأنه شأن أية تكنولوجيا جذرية أخرى. ورغم ذلك فإن الإنترنت يتميز عن الإبتكارات الأخرى بسرعة الإنتشار. فلقد بلغ عدد المستخدمين للإنترنت (50) مليون خلال (4) سنوات من إستخدامه في مقابل أن المذياع (Radio) إحتاج (38) سنة، في حين إحتاج التلفاز (13) سنة ليحققا نفس هذا الإنتشار (Grounloud,2000,p42).

وحسب إحصاءات إدارة التجارة الأمريكية فإن العدد المتوقع لمقدمي مواقع الوب قد تطور بسرعة كبيرة، حيث بلغ هذا العدد عام (1970) (4) مواقع، ليرتفع العدد عام (1980) إلى (200) موقعا وإلى (300) ألف موقع عام(1990) وإلى (10) ملايين موقع عام (2000) (كارو، 2002، ص385). ولأن مواقع الوب لا يمكن معرفة عددها بدقة لعدم وجود مقدم خدمة مركزي واحد في العالم، ومن أجل تقديم تقديرات أفضل لعدد مواقع الوب فقد أجري في شباط (2007) مسح للمواقع قام على إحتساب مواقع الوب التي تمت زيارتها بإستخدام برمجية سبايدر كآلية لإستطلاع الوب. وقد أظهر المسح ان هناك (108,810,358) موقعا للوب.

كما قدمت تقديرات لعدد صفحات الوب (Web Pages) إستناد على بيانات المسح الذي أجري في شباط (2007) فظهر أن هناك (29.7) بليون صفحة على الوب (www.boutell.com). والواقع أن هذا العدد الضخم يمثل فرص إستقطاب الزائرين وإغراقهم بعدد لا يحصى من المواقع والمغريات والمعلومات التي تقدم بشكل مربك وإحساس عالي بعدم القدرة على المجاراة.

رابعا: التشبيك الفائق (Hyper-connection): وهذا التشبيك يشير إلى أن الإنترنت يعمل بقوة كل الحواسيب التي تشبك وتعمل عليها. وأنه يعمل على تعظيم إمكانات الشبكة وفق قانون متكالف (Metcalf's Law) الذي يقوم على أن القيمة الحقيقية لكل شبكة ذات إتصال ذي إتجاهين تعادل مربع إمكانات عدد المشاركين فيها.

خامسا: التركيز على الزبون: إن الإنترنت إستطاع أن يحقق التركيز الفعال على الزبون والتفاعل معه في كل مكان وفي الوقت الحقيقي. فبدلا من الإعداد المسبق للخدمات أو إنتاج السلع ووضعها في المستودعات حسب خطة المخزون، فإن الإنترنت يمكن أن تتفاعل آنيا مع الزبون ليحدد ما يريده فعلا لتحقيق الزبونية العالية. كما يمكن ومن خلال برمجيات التطبيقات أن تحقق وتدقق خيارات الزبائن السابقة لتحسين الإستجابة لحاجات الزبون وتفضيلاته. أن الزبون الإلكتروني (E-Customer) هو شريك من شركاء الشركة يرتبط بها من خلال الشبكة الخارجية (Extranet) أو من خلال الإنترنت ليتفاعل

معها في كل ما يفكر به أو يريده أولا بأول وبالوقت الحقيقي. وكل هذا يحقق الزبونية الواسعة أو زبونية الشريحة السوقية أو زبونية شريحة الزبون الواحد القائمة على الإنترنت الأكثر كفاءة وتنوعا. ولعل الخدمة الذاتية الإلكترونية، التصنيع التعاقدي، التسويق فرد لفرد.. إلخ كلها تمثل ممارسات مترافقة مع التركيز على الزبون. هذا مع مراعاة التغييرات الجديدة التي تأتي بها الموجة الخلوية الآخذة بالتصاعد جالبة معها ثورة جديدة في الإتصالات وأدوات التقاسم الفائق للمعلومات على الإنترنت مع مرونة الإستخدام (أنظر الإطار 1).

وفي هذا السياق من الحديث عن الخصائص والتغييرات التي جاء بها الإنترنت لابد من السؤال عن دلالة الإنترنت الأخضر أو علاقة الإنترنت بالبيئة، وهل أن الإنترنت هو ودي بيئيا أم أنه مجال جديد لاستهلاك الموارد والتأثيرات السلبية عن البيئة ؟وهل أن الإنترنت بوصفه التكنولوجيا الأرقى حتى يومنا هذا، هو امتداد للتطور التكنولوجي الذي يمثل هجوما جديدا على الموارد الطبيعية وتحديا آخر للأنظمة البيئية وجودة مكوناتها: الماء والهواء والتربة.. الخ ؟. وأخيرا ما الذي يميّز الإنترنت عن غيره من الأنشطة أو الوسائل بالعلاقة مع البيئة ؟.

الإطار (1) الموجة الخلوية: الشيء الكبير القادم

ثمة موجة خلوية متصاعدة ليس لها أن تقف عند حد إلا حدود القدرة على التطور رغم أن هذه القدرة كما تبدو من سياسات اللاعبين الأساسيين أنها بلا حدود في المنافسة والإتيان بالجديد الأصغر والأكفأ والأوفر بالطاقة وربما في الكمياويات السمية جراء صغر المحتوى المادي فيها. إن مبيعات الهواتف الخلوية يتوقع أن تصل إلى بليون هاتف عام (2009) مع مراعاة ما يأتي (www.dotmobi.net):

- أن ثلث سكان العالم يرتبطون ويتصلون عبر الهواتف الخلوية اليوم وحوالي النصف يتوقع أن يستخدموا هاتف الإنترنت الخلوي (Mobile Internet Phone) عام(2008).
- لقد أظهر أحد المسوح أن (29 ٪) من مستخدمي الهاتف الخلوي في الولايات المتحدة يسعون للبحث عن الأخبار والمعلومات عام (2005) (www.ipsos.com).

- أن الكثير من المعلنين يتجاهلون الهاتف الخلوي كقناة تسويق. وحسب التقرير الجديد لـ (Forrester Research) بعنوان (قنوات التسويق التفاعلية للمراقبة في 2007)، فإنه يرى أن (13 ٪) من المسوقين يستخدمون إعلانات الرسالة الخلوية القادمة، وفقط (11٪) يستخدم الإعلان على مواقع بروتوكولات التطبيق اللاسلكية (WAP).

ومع ذلك فإن هناك محددات للنمو في إستخدام الهاتف الخلوي كقناة تسويق جديدة:

1- الكلفة والوضوح: أن تكلفة خطط بيانات المحمول يمكن أن تكون مكلفة، وتكون هذه البيانات مختلفة ومقتضبة ومربكة مقارنة مع الإنترنت الإعتيادي.

2- حجم المرقاب (Screen Size): حجم المرقاب المحدود له تأثيرات سلبية عل خبرة تصفح المستخدم.

3- سهولة الإستعمال (Easy To Use): بفعل حجم المرقاب المحدود هناك عدد متزايد من النقرات مطلوب للوصول أو الحصول على المحتوى المطلوب.

4- نقص المحتوى (Lack of Content): هناك مدخل الحديقة المسيجة (Walled Garden) للمحتوى المقدم من قبل مشغلي شبكات الخلوي بمعنى ليس هناك مستفيدونيحققون الوصول الكامل للمحتوى.

Source: Mobile Search: The Next Big Thing, See: (http://tools.devshed.com.com).

3-10- الإبتكار الإلكتروني

يمكن النظر إلى الإبتكار الإلكتروني (E-Innovation) أو الإبتكار على الإنترنت هو نمط من الإبتكار يمكن أن يفهم من منظورين، الأول يتمثل في أن الإبتكار على الإنترنت هو مجال جديد للإبتكار وتطبيقاته يتعلق ببرمجيات التطبيق والخدمات والحلول الجديدة للأعمال الإلكترونية أي الأعمال على الإنترنت. وفي هذا المجال الجديد فإن مقدم خدمات التطبيق (Application Service Provider) يقدم برمجاته وخدماته الجديدة شأنه شأن من يقدم منتج جديد أو خدمة جديدة. والشركات التي تعمل في هذا المجال تستطيع عن طريق هذا الإبتكار أن تحقق ميزة

تنافسية في أستراتيجية الإنترنت تتفوق فيها على منافسيها (Guah and Currie,2006,p185). والمنظور الثاني يتعلق بالإبتكار القائم على الإنترنت (-Internet Based Innovation) وهو ما يتعلق بمزايا والتسهيلات العظيمة التي يقدمها الإنترنت لعملية الإبتكار في التشبيك الفائق وتبادل المعلومات والخبرات عبر العالم والعمل بقدرات الجميع سواء في الفرق الإفتراضية (Virtual Teams) أو جماعات الممارسة (Communities of Practice). وهذا الأخير هو ما سنركز عليه في هذا الفصل لأنه الأقرب للإدارة التي تسعى إلى تحسين إستخدام الموارد بأشكالها المختلفة المادية وغير المادية بما في ذلك الموارد الرقمية (أي مزايا وتسهيلات الإنترنت).

لقد أصبح نموذجا تقليديا أن تقوم المنظمة بإنتاج كل الأجزاء والمكونات الداخلة في منتجها النهائي. وإن أهمية الإبتكار وخاصة في الصناعات الجديدة والمتنامية بسرعة أصبحت أكبر من أن تستطيع شركة بقدراتها الخاصة أن تحقق الإبتكار الذي يحقق لها ميزة تنافسية بدون الإستعانة بقدرات الأطراف والشركات الأخرى، ففي أحدث مسح أعد عن الشركات أوضح أن الطرق التقليدية لقدح الأفكار لم تعد ملائمة وإن المديرين عبر العالم أصبحوا يعرفون أن الأفكار الأفضل لا تتطور دائما في مختبراتهم الخاصة بالبحث والتطوير. لهذا دعا (Rigby and Zook) إلى تبني ما أسمياه بإبتكار السوق المفتوح، الذي يقوم على الإستفادة من الأفكار الجديدة من السوق في كل مكان وإن قواعد ذلك تتمثل في (Righby, and Zook,2002,p8o):

أ – إستيراد الأفكار الجديدة كطريقة جيدة لتسريع بناء قاعدة الإبتكار في الشركة.

ب – أن تصدير الأفكار عبر السوق المفتوح للإبتكار هو طريقة جيدة لزيادة العوائد والمحافظة على الموهبة الإبتكارية.

ج – أن تصدير الأفكار يمنح الشركات طريقة لقياس القيمة الحقيقية للإبتكار ومعرفة فيما إذا الإستثمار اللاحق لمتابعة الفكرة مضمون.

د – تصدير وإستيراد الأفكار الجديدة يساعد الشركات على معرفة هل هي تقوم أو تعمل ما هو أفضل في مجالها أم لا.

وفي ظل هذه التوجهات ومع الإمكانات الجديدة للإنترنت وشبكات الأعمال فإن مثل هذه السوق المفتوحة يصبح ممكنا وضروريا بعيدا عن الطرق التقليدية في الإبتكار القائم على أساس القدرة الخاصة للشركة فقط. والواقع أن شركة ديل

(Dell) للحاسوب واجهت هذه الحالة في قصور الطرق التقليدية في الإبتكار. فالشركات مثل (IBM) وكومباك و(HP) التي تقوم على رؤية تطوير كل شيء للعالم، كانت تصنع بشكل جوهري جميع الأجزاء: سواقة الأقراص، رقائق الذاكرة، برامجيات الإستخدام وكل القطع الأخرى للصناعة. وكان عليها أن تكون خبيرة في نطاق واسع من الأجزاء التي بعضها لا يضيف أية قيمة للمنتج أو الزبون. ولكن شركة ديل لم تستطع أن تحقق هذا التكامل العمودي بإنشاء عمليات التصنيع والخبرات لامتميزة في عمل جميع الأجزاء. فكان قرار شركة ديل هو تبني التكامل الإفتراضي (Virtual Integration) ليمثل نموذجا للأعمال لشركة إفتراضية تقوم على تحديد المجالات التي تستطيع أن تضيف قيمة وتحقق عائدا حديا عاليا فتقوم بتصنيعه، مع تطوير علاقات مع الشركات الأفضل لتوريد الأجزاء الأخرى التي تحتاجها بما يحقق للشركة الإفتراضية رافعة العلاقات مع الموردين ومن ثم مع الزبائن (Megretta,1998,p73).

لقد مثل قرار شركة ديل إيذانا بأشياء جديدة عديدة في مقدمتها إسقاط أحد العقبات الاساسية التي تقيد وتعوّق الإبتكار وهي عقبة لم يبتكر هنا (Not Invent Here). حيث أن ثقافة المنظمة في الشركات الكبرى كانت ترفض الأفكار الخلاقة والجديدة إذا جاءت من خارجها. ولكن مع الإبتكار الإلكتروني فإن العالم كله يصبح مصدرا للافكار الخلاقة والجديدة. وهذا ما يقوم به الزبائن وجماعات الممارسة المنتشرة في كل مكان ولا يربط بينها سوى الإنترنت والإهتمام المشترك يمكن أن تأتي بافضل الإبتكارات.

أن الإبتكار الإلكتروني هو ابتكار (24 / 7) من حيث الوقت، وإبتكار (7-ق) أي إبتكار القارات السبع والتفاعلي من كل مكان وفي أي وقت. ولقد حدّد ستيفن شابيرو(S. Shapiro) سمات هذا الإبتكار بالآتي (Shapiro,2002,pp12-13):

- إنه استراتيجي يستهدف الأشياء الحرجة الأعمال للتميز على المنافسين.
- إنه إختراقي: فكرة الإبتكار يخترق كل جوانب المنظمة من هيكلها إلى إدارتها. والتوصل إلى طرق أفضل في عمل الأشياء لتصبح جزء من نفس أو روح الشركة (Corporate Psyche).
- إنه شمولي: الإعتراف بفرادة الأشياء واستغلال كل جوانب الأعمال.
- إنه مركّز (Focused) على إنشاء القيمة: حيث المطلوب ليس خفض التكاليف

وإنما التأثير بكل الزبائن وأصحاب المصلحة.

- إنه يؤكد على الحوكمة (Governance).
- إنه يستخدم التكنولوجيا كتمكين وليس كإجابة على كل شيء.
- إنه يعترف بالدور الحاسم للأفراد: حيث الإبتكار يتحقق وينفذ بالأفراد.

وهذا نموذج لعملية تطوير المنتجات بوقت قياسي عن طريق الإبتكار الإلكتروني تقدمه شركة شيفا (Shiva Corporation) التي استخدمت لهذا الغرض إدارة المعرفة على الوب (Web KM) وذلك بتطبيق عمليات إدارة المعرفة على الشبكة الداخلية للشركة وعلى موقع الوب. إن الزبائن (وكذلك العاملين) يقدمون الأسئلة والملاحظات الفنية المختلفة عن المنتج، ليتم إيصالها عن طريق الشبكة لمجموعة النظراء الذين يقدمون أجوبتهم المتعلقة بذلك وآخرون يقومون بتوثيق ذلك. وبهذه الطريقة إستطاعت الشركة الحصول على مساهمة كبيرة لأعداد كبيرة من الأفراد ذوي الإهتمامات المشتركة داخل الشركة وخارجهاسواء في المشكلات والأسئلة المطروحة أو الحلول والأجوبة المقترحة. ليصبح بالإمكان أن تقدم حلول إدارة المعرفة من اجل التطوير في ثلاثة اشهر، و(45) يوما من اجل إستخدامها وتطبيقها والوصول بها إلى نقطة التعادل (Breakeven Point) (O.Brien,2003,p61).

وهذا ما يجعل من الإنترنت ومن الإبتكار الإلكتروني مجالا واسعا وخصبا يرتكز على مساهمات ومشاركات لا تنضب تأتي من كل البيئات ومن مختلف الثقافات وبسرعة فائقة من أجل توليد الأفكار الجديدة لتحويلها بسرعة أيضا إلى منتجات وخدمات وعمليات جديدة.

أن الإبتكار الإلكتروني لا زال يحمل الكثير من فرص التقدم جراء قدرات الإنترنت المتعاظمة بإستمرار. فكما يقول المختصون أن الحياة قبل الإنترنت ليس مثلما هي الحياة بعد الإنترنت، فإن الإبتكار قبل الإنترنت لن يكون مثل الإبتكار قبله على الأقل من حيث أن الإبتكار الإلكتروني يعمل بقدرة الجميع (في كل وقت وفي كل مكان) وبسرعة فائقة في الوصول للمعلومات. ولعل مما يؤكد عمق هذا التأثير فإن الإنترنت اليوم حافل بنماذج الأعمال كطرق جديدة وفعالة للقيام بالأعمال وتحقيق لامزايا التنافسية جراء ذلك. كما أن شبكات وسائل الأعلام المتعددة الإجتماعية (Social Multimedia) أصبحت تقدم فرصة جديدة للإبتكار في مجالات وأبعاد إجتماعية، وهذا ما سنحاول دراسته في الفقرات التالية.

10-4- نماذج الأعمال على الإنترنت

لكل إقتصاد نماذجه المتميزة، وهذا ما ينطبق على الإقتصاد الصناعي كما ينطبق على الإقتصاد الرقمي. إن نموذج الأعمال (Business Model) هو التصميم الأستراتيجي لكيفية سعي الشركة لتحقيق الربح من أستراتيجيتها وعملياتها وأنشطتها. كما أن نموذج الأعمال طريقة جديدة أو محسنة لقيام الشركة بالأعمال بما يحقق لها ميزة في السوق أو تحسين ميزتها الحالية وبالتالي حصتها في السوق. وهو يوضح كيف يعمل المشروع (الشركة)، كما أن نموذج الأعمال الجديد هو الذي يجيب على أسئلة أساسية: من هو الزبون ؟ ما هو عرض القيمة الذي تقدمه الشركة للزبون ؟ كيف تعمل الشركة لصنع العوائد ؟ وأخيرا ما هو المنظور الإقتصادي لكيفية تقديم القيمة للزبائن بتكلفة ملائمة (كفاءة النظام التشغيلي) .(Magretta,2001,p86)

وإذا كانت النماذج الصناعية طوال القرن العشرين هي المحرك الأساسي للتقدم الصناعي وظهور الشركات الجديدة وتناميها، فإن هذا هو الدور الذي تقوم به نماذج الأعمال الجديدة في ظل الإنترنت حيث شركات الدوت الجديدة ونجوم العصر الرقمي هم أولا وقبل كل شيء نماذج أعمال ناجحة وقابلة للحياة (Viable). وإذا كان نموذج الأعمال في الإقتصاد الصناعي مرتكزا على التكنولوجيا والنظام التشغيلي (عمليات ومنتجات مادية)، فأن نموذج الأعمال في الإقتصاد الرقمي يقوم على نفس الأسئلة التي أشرنا لها، إلا أنه يرتكز على طريقة العمل أكثر من التكنولوجيا وعلى السوق الجديدة والشريحة السوقية أكثر من النظام التشغيلي. كما يقدم ميزة السبق كطريقة أو خدمة جديدة (السوق الجديدة أو الشريحة الجديدة) أو التميز على المنافسين في تحسين الطرق الحالية أو خفض التكلفة.

ولابد من إعادة التأكيد على أن إنتقال التركيز من الأصول المادية ورأس المال المادي إلى الأصول الرقمية – الإلكترونية ورأس المال الفكري، قد أظهر الحاجة إلى إعادة النظر في مفهوم نموذج الأعمال. وذلك لأن نموذج الأعمال التقليدي كان يقوم بالدرجة الأساس على إبتكار العملية (التكنولوجيا الجديدة) أو المنتج وعلى أساس ذلك يتم الحصول على براءة الإختراع التي تبدو في أغلب الحالات مرتبطة بالإنجاز المادي الذي ينعكس في عمل الشركة على زيادة المبيعات والأرباح. ولكن في نموذج الأعمال

في ظل الإنترنت فإن الجانب الفريد فيه هو القدرة على تحقيق براءة الإختراع كطريقة جديدة (وليس كتكنولوجيا جديدة) للقيام بالأعمال.

إن نماذج الأعمال الجديدة التي جاءت مع الإنترنت والأعمال الإلكترونية لا تقدم طرقا وخدمات جديدة فحسب وإنما هي تتجاوز الطرق والخدمات التقليدية. وبالتالي تضع نماذج الأعمال القديمة التي قامت عليها تلك الطرق والخدمات في خطر كبير وأحيانا تهددها بالخروج من الأعمال. وأدناه نماذج أعمال جديدة تضع نماذج الأعمال القديمة في خطر (Robert and Racine,2001,p28).

ومن أجل الكشف عن الطريقة الجديدة التي تقوم عليها نماذج الأعمال في شركاتالإنترنت، نورد الأمثلة الثلاثة التالية (Wind and Mahajam,2001,p6):

أ- نموذج دومينيو بيتزا (Domino's Pizza): وهذا النموذج يعمل بالمنافسة مع مطاعم البيتزا التقليدية مثل (Pizza Hut) وذلك بالإعتماد على خصائص أساسية ترتكز على مزايا وقدرات الإنترنت. وهذه الخصائص هي:
- إن الموقع الجغرافي ليس ذا أهمية.
- التفاعل مع الزبون والطلبيات الزبونية تتم بالهاتف.
- قرار الشراء يمكن أن يتم بأي وقت وأي مكان.
- إن أساس القيمة هو السرعة.
- إن قاعدة بيانات التسويق وتحليلها المتواصل يمثل عاملا حرجا.

إن كل واحدة من هذه الخصائص والعوامل يمكن أن تعمل كميزة مصغرة (Miniadvantage) لتعظم ميزة الشركة الكلية بالإعتماد على الإنترنت.

ب- نموذج شركة ديل (Dell Computer): وهذا النموذج يعمل على تجاوز عملية إعادة البيع عن طريق الموزعين وذلك بالإعتماد على البيع المباشر إلى الزبائن النهائيين. وهذا يخفض التكلفة بالعلاقة مع سلسلة القيمة ويقدم لها المعلومات لتدير مخزونها أفضل من أية شركة صناعية أخرى (Magretta,2001,pp92-93). كما أن شركة ديل تخطت بعض بنيتها التحتية الحاسوبية التقليدية ونموذج التصنيع والتكامل العمودي التقليدي القائم على أن القدرات الجوهرية يجب أن تكون داخل الشركة وإن الشركة يجب أن تنتج كل شيء وكل جزء أو قطعة تدخل في منتجها الرئيسي الحاسوب، لتكتفي بإنتاج الأجزاء التي تتفوق فيها على منافسين

والقيـام بعمليـة التجميـع والأجـزاء الأخـرى الـتي تحصـل عليهـا مـن المجهـزين المتميزين. إن نمـوذج شـركة ديل يتقاسـم نفـس خصـائص نمـوذج دومينـو بيتـزا ويضـاف لها ما يأتي:

- عرض القيمة يتمثل في حاسوب شخصي زبوني بأسعار منخفضة.
- تفاعل الزبون يمكن أن يتم بواسطة الهاتف، الفاكس، والإنترنت.
- سلسلة التوريد ذات التكامل الشامل: الصنع من أجل الطلبية وموردو شركة ديل يعملون على طلبية الزبون المقدمة إلى ديل.
- إن البحث والتطوير يرتبط بالتجميع المرن في شركة ديل.
- القيمة يتم تحقيقها من خلال تحديث الأجزاء المكونة للحاسوب أو في التوزيع منخفض التكلفة.

3- نمـاذج المـزادات الإلكترونيـة: إن هـذه النمـاذج تبـدو أنهـا مـن أكثـر نمـاذج الأعمالحيوية على مسرح الأعمال الإلكترونية. حيث أنها تمتلك قابلية عالية للحياة والتطور متأتية جوهريا من تكاليف الدخول المنخفضة إلى الإنترنت وقدرة النموذج على جمع الجمهور الواسع المنتشر جغرافيا لشراء ما هو معروض. إن شركة إيبي (eBay) وهـي قائـدة المـزادات الإلكترونيـة الـتي بـدأت في أيلـول (1995) تعـرض اليوم(2.4) مليون فقرة مبوبة في (1500) فئة، وتجذب (3.8) مليون مستفيدا من مستخدمي الإنترنت. وكل يوم إيبي تضيف أكثر من (1.4) مليون مزاد لربع مليون مادة مضافة من أجل البيع ومليون من العطاءات المقدمة تقريبا. وإن إيبي التي تستخدم (138) من العاملين قادرة على التوصل إلى هوامش ربح إجمالية تصل إلى (85٪) أي حـوالي (138) مليـون دولار (Turner,2000,pp78-79). إن خصـائص نموذج أعمال إيبي تتمثل فيما يأتي:

- القدرة على تجميع المستفيدين الصغار من مواقع منتشرة جغرافيا.
- شفافية السعر حيث كل العطاءات معلنة.
- تقديم خدمة بتكلفة منخفضة جدا.
- القدرة على الدوام والتجدد: المزيد من الأفراد يزورون الموقع والمزيد من السلع تعرض. ومن أجل إلقاء المزيد من الضوء على نماذج الأعمال في بيئة الإنترنت فإن الإطار (2) يوضح عددا من هذه النماذج.

الإطار (2): أمثلة عن نماذج الأعمال

هذه أمثلة عن نماذج الأعمال الجديدة للشركات التي تعمل في الإقتصاد الرقمي:

1-نموذج حدّد سعرك الخاص: أن شركة (Priceline.com) من خلال نموذج أعمالها، سمحت للفرد أن يشتري بطاقات الخطوط الجوية بالسعر الذي يريد أن يدفعه الزبون وليس السعر المفروض الذي تريد الخطوط الجوية أن يدفعه الزبون. وأنها بإستخدام المعلومات في قاعدة بياناتها تعمل على أن تلائم طلب الزبون مع المورد الراغب لبيع ما يعرضه (من بطاقات السفر أجور الفنادق وهذا هو المجال الأساسي لعمل هذه الشركة) بالسعر المحدد من قبل الزبون. ونموذج الأعمال هذا وضع نموذج الأعمال التقليدي في صناعة الخطوط الجوية في خطر.

2- نموذج السمسرة الديناميكية: في العصر الرقمي الزبائن يمكن أن يحددوا طلباتهم من أجل المنتج أو الخدمة. وهذه المواصفات تذاع وتنشر عبر الإنترنت لمقدمي الخدمة في دعوة آلية ليسلموا العطاءات. إن العطاءات يمكن أن تكون معروضة، مصححة، أو بدون أية مداخلات لاحقة من الزبون. المثال هو شركة (GetThere.com) لخدمات السفر.

3- المزادات المعاكسة: إذا أنت مشتري كبير خاص أو عام فأنت على الأرجح تستخدم نظام المناقصات للقيام بمشترياتك. والآن العروض يمكن أن تتم على الإنترنت بأن يعرض الزبون ما يريد ليتلقى المناقصات ويختار من بينها ما يلائم. إن نظام المناقصات (Tendering System) كسب شعبية كبيرة كطريقة في البيع الإلكتروني والإنترنت ساعدت من تحقيق ذلك على نطاق واسع مع تحقيق مزايا جلية منها. إن المزادات المعاكسة (Reverse Auctions) الإلكترونية سريعة، وهي تخفض التكاليف الإدارية بحوالي (85٪) وإن أسعار المنتجات يمكن أن تكون أقل بحوالي (5– 20٪).

4- التسويق الإئتلافي: إن التسويق الإئتلافي أو الإندماجي (Affiliate M.) هو الترتيب الذي فيه شركاء التسويق يضعون ترويسة (Banner) شركاتهم في مواقع مضيفة لشركات أخرى مثل أمازون كوم لغرض الترويج. وفي

كل مرة الزبون ينقر على الترويسة وينتقل إلى موقع الوب المعلن ويقوم بالشراء، فإن المعلن يدفع نسبة (3-15 ٪) كعمولة للموقع المضيف. إن المبادر بذلك هو شركة (CDNow). والمفهوم أو الطريقة مستخدمة الآن من قبل آلاف تجار التجزئة والبائعين المباشرين.

5- نموذج الشراء الجماعي: أن خصم الكمية معروف وذلك بأن المشتري يمكن أن يدفع أقل لكل وحدة عندما يشتري وحدات بكمية أكبر. وبإستخدام مفهوم الشراء الجماعي فإن الأعمال الصغيرة وحتى الفرد الواحد يمكن أن يحصل على الخصم. إن التجارة الإلكترونية تستثمر مفهوم التجميع الإلكترونية (E. Aggregation) من أجل الشراء الجماعي الذي فيه طرف ثالث يجد الأفراد أو مشروعات صغيرة أو متوسطة ويجمع طلباتهم الصغيرة، وبعدئذ يقوم بالتفاوض من أجل صفقة كبيرة أفضل بأسعار أقل. إن القادة في هذا النموذج هم(Enrana.com and Apbs.com).

6- نموذج السوق والمبادلات الإلكترونية: إن الأسواق الإلكترونية وجدت في تطبيقات منعزلة. والمثال هو سوق الأوراق المالية وبعضها تمت حوسبته كليا منذ الثمانينات. ولكن منذ(1999) فإن الإنترنت دخلت الأسواق الإلكترونية بكفاءة تشغيلية من أجل المتاجرة. وإذا هي نظمت وأديرت جيدا فإنها يمكن أن تفيد البائعين والمشترين. ومثال ذلك (E-Steel.com) في صناعة الصلب.

Source: Efraim Turban et al(2002):Information Technologyfor Management, John Wiley & Sons, Inc., New York, p9.

ومن الواضح أن نماذج الأعمال هذه تعمل على الإستفادة من الإنترنت، فهي ترتكز على الأصول الرقمية خلافا لنماذج الأعمال التقليدية التي ترتكز على الأصول المادية. فإذا كان الشيء (Thing) الملموس هو الذي ينشئ القيمة فإن الرقميات (Digitals) والخدمات والمعلومات المرتبطة بها غير الملموسة هي التي تنشئ القيمة. والواقع أن نماذج الأعمال الجديدة في العصر الرقمي المتصاعد قد أدت إلى نتائج مثيرة للإهتمام وربما للقلق من منظور الشركات المادية الأخرى. ويمكن تحديد أهم هذه النتائج في الآتي:

أولا: إن نماذج الأعمال الجديدة أخذت تقوض أهمية وفاعلية النماذج الصناعية القديمة. فهذه الأخيرة كانت محرك التطور خلال القرن الماضي ولكنها

سرعان ما تحولت إلى عبء ترزح تحت بطئه وإفتراضاته المادية وبنيته التحتية الثقيلة والإعتماد على تمركز القدرات داخل الشركة...إلخ الشركات لأن هذه الخصائص التي كانت في الماضي مزايا تحولت إلى أعباء في مواجهة نماذج الأعمال الجديدة.

ثانيا: إن نماذج الأعمال الجديدة هي الأكثر تنوعا وسهولة في الإنشاء والظهور ومن ثم بالنمو والتطور بالنظر لكونها نماذج قائمة على الرقميات في نمط خدماتها أو المعلومات أو العلاقات، وتأتي من أفراد أو مكاتب أو شركات صغيرة يمكن أن تعمل من أي مكان في العالم على الإنترنت. وكل هذا يجعل مثل هذه النماذج غير قابلة للتنبؤ والتحديد والتقييم لمخاطرها على كل نماذج الأعمال الحالية.

ثالثا: إن نماذج الأعمال الجديدة رغم أنها ترتبط بالرقميات غير الملموسة وليس بالتكنولوجيات أو المنتجات الملموسة، فإن الكثير منها ذو قدرة كبيرة على توليد العوائد. ولقد أشار رايبورت وجوارسكي (Rayport and Jaworski) إلى أن هناك أنواعا من نماذج العوائد (Rayport and Jaworski,2001,p89): نماذج الإعلان لبيع المنتج أو الخدمة أو المعلومات، رسوم عقد الصفقات بين البائعين والمشترين، وأخيرا رسوم الإشتراك في الصحف، المجلات، أعمال الخدمة المرتبطة بالمعلومات. ومع ذلك فإن عملية توليد العوائد من هذه النماذج هي أوسع من ذلك وتتمثل في (Kienan,2001,p13):

- بيع المنتجات والخدمات على الإنترنت.
- بيع الفضاء الإعلاني.
- بيع خدمات رعاية مواقع الوب.
- بيع أماكن المنتج كما في ظهور منتجات معينة بطريقة متحركة في حيز من الموقع.
- بيع الإشتراكات في المعلومات والخدمات وبشكل خاص في التقارير الدورية التي توزع عبر الإنترنت.
- ترخيص المحتوى (Licensing Content) مثل النصوص، الصور، الفيديو، الأصوات وغيرها.

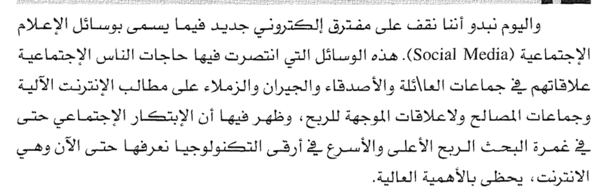
- أخذ العمولات على المبيعات كما في مزادات زبون – إلى – زبون (C2C)، أعمال– إلى – أعمال (B2B) وعن تجميع المشتريات.

رابعا: إن التجربة في مجال النماذج الصناعية أو في نماذج الأعمال الجديدة تشير إلى أن نموذج الأعمال مهما كان جيدا فإنه لا يكفي لوحده. وذلك لأن المنافسة شديدة والتعلم (والذي في حالات كثيرة يعني التقليد وفي حالات أقل يعني التحسين) أسرع مما يجعل ميزة النموذج الجديد سريعة التغير والتقادم. وبالتالي فإن الإدارة الإلكترونية الفعالة هي وحدها القادرة على أن تطور قدرات نموذجها من أجل إستمرار الميزة وإغنائها وتطويرها. ولعل هذا ينطبق ليس على نموذج الأعمال الجيد وإنما وإلى حد ما على نموذج الأعمال السيئ (الذي يعني الغموض في نوع القيمة التي يحاول إنشاؤها ونوع الزبائن المستهدفين).

10-5- الشكبات الإجتماعية

إن الذين ساهمو في تحويل الإنترنت في لبداية من أغراضه الخاصة (الأغراض العسكرية والبحث العلمي) إلى الأغراض العامة، كانو يعتقدون أن التفاعل الآلي(بروتوكولات الإتصال وعملية التشغيل البيني وبرمجيات التطبيق) هي قلب الإنترنت، ولكن مع تزايد الشكوى من ذلك كان لابد من تطوير الإنترنت التفاعلي حتى أصبح التفاعل الشخصي مطلبا مهما لتطوير الإنترنت. ولعل هذا يفسر توجه هذه الشركات إلى المزيد من التفاعل الشخصي بل أن البعض إعتبر هذا التفاعل هو روح الإنترنت. ومما يثير حقا هو أنه في الماضي كان إقصاء العمل البشري هو قلب الكفاءة، نجد أن التفاعل الشخصي كما يرى البعض أصبح هو قلب الإنترنت (Nunes, and Kambil, 2001,pp33-34). وهذا ما يمكن أن نسميه بنضوج الإنترنت بعد فورة الحماسة باتجاه الأعمال الإلكترونية.

والواقع أن التفاعل الحي على الإنترنت يعني إحلال العلاقات الإنسانية والإجتماعية محل العلاقات الآلية والقائمة على النقرات والخطوات المبرمجة، وإحلال الذكاء البشري محل الذكاء الاصطناعي (البرمجيات) والحاجة الإجتماعية في التواصل بدلا من الوظيفة الآلية، لتكون هي أساس إقامة الصلات وبناء العلاقات وجماعات الممارسة (Communities of Practice) وتسويق الأشخاص وحتى القيام بالأعمال على الإنترنت.



واليوم نبدو أننا نقف على مفترق إلكتروني جديد فيما يسمى بوسائل الإعلام الإجتماعية (Social Media). هذه الوسائل التي انتصرت فيها حاجات الناس الإجتماعية علاقاتهم في جماعات العا\ئلة والأصدقاء والجيران والزملاء على مطالب الإنترنت الآلية وجماعات المصالح ولاعلاقات الموجهة للربح، وظهر فيها أن الإبتكار الإجتماعي حتى في غمرة البحث الربح الأعلى والأسرع في أرقى التكنولوجيا نعرفها حتى الآن وهي الانترنت، يحظى بالأهمية العالية.

إن وسائل الإعلام الإجتماعية هي وسائل مصممة للتفاعل الإجتماعي باستخدام الإنترنت والخلويات لتقاسم ونشر المعلومات والأخبار والإهتمامات بين الناس، إنها الوسائل المتعددة التي تساعد على استخدام ونشر وتقاسم ومناقشة وإنشاء الصور والأخبار والمعلومات المرئية والمسموعة والمكتوبة في بيئة الإنترنت التفاعلية عبر مواقع التواصل الاجتماعي (Social Networks) مثل الفيسبوك (Facebook) وتويتر (Twitter)، (LinkedIn)، يوتيوب (YouTube)، فليكر (Flicker)، (MySpace)، وجوجل، Friendwise، FriendFinder، Yahoo! 360، Orkut، Classmates.. الخ.

وهذا التفاعل الإجتماعي لا يستهدف فقط التسلية وقضاء الوقت في الفضاء الإلكتروني وإنما هو مفتوح على كل الوظائف العلمية، الإتصالية، الإقتصادية والإجتماعية وغيرها الكثير. ولعل الأهم في هذا الإبتكار الإجتماعي الذي يقوم على التفاعل الإجتماعي والتشبيك الفائق بالكلمة والصوت والصورة هو أن شبكات المواقع الإجتماعية تقوم بإنشاء القيمة وتوليد الأعمال وتعظيم قوة التأثير وتقريب العالم والناس والأحداث ليس ضمن قرية صغيرة وإنما ضمن مقهى اجتماعي حديث لا يختلف عن المقهى المحلي التقليدي الا في أن المقهى الإجتماعي الحديث يتعامل بالنقرات وعبر أثير الإنترنت المفتوح وبسرعة الضوء وبقدرات وخبرات الجميع في كل مكان من عالمنا، في حين أن المقهى التقليدي كان أسير المكان الضيق وخبراته المحدودة وسرعة حركة الإنسان وصوته المجرد.

إن الشبكة الإجتماعية التي تنشأ عن وسائل الإعلام الإجتماعية هي مجموعة من الأشخاص يكونون مجموعات خاصة (قد تكون بالملايين) يتقاسمون بينهم المعلومات والخبرات والإهتمامات في مجالات معينة تبدأ من التسلية والرياضة والطبخ وحتى الأعمال وصولا الى المشاركة في أحداث كبرى عامة في عالمنا الإلكتروني الصغير.

ولعل مما يشجع هذا التفاعل الإجتماعي هو المشاركة الحرة والطوعية التي يمكن البدء بها أو إنهائها بأي وقت. فهذا لتفاعل يمكن أن يكون بمثابة وجبة

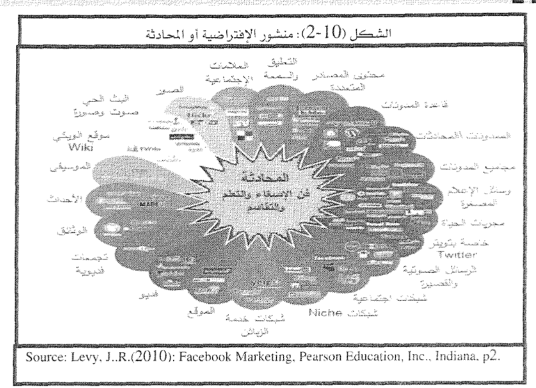
السفري (Takeaway) لما تريد أو المشاركة العميقة عبر جماعة الأصدقاء وجماعة الممارسة. وبالتالي فإن وسائل الإعلام الإجتماعي هي نموذج للعلاقات التي يحتاجها الناس في عصر السرعة والتباعد بين الناس في العلاقات المباشرة وهي بعد كل ذلك تقدم للافراد مزايا عديدة منها:

1- بناء القوة الشخصية: من خلال التفاعلات المتعددة وتكوين الجماعات الإفتراضية وممارسة لأدوار المختلفة التي تتوافق مع الخصائص الشخصية للأفراد. أن التنوع الكبير لوسائل الإعلام الإجتماعية تجعل هذه الوسائل قادرة على تلبية جميع الإحتياجات في العلاقات ومشاركة الإهتمامات.

2- القدرة على ممارسة التأثير: أن شبكات التواصل الإجتماعي كشفت في أحداث الربيع العربي أنها قادرة على توفير منابر إتصال فضاءات فعالة للاثير ونشر الأخبار والاحاث وتوجيه الخطابات المؤثرة في جماهير واسعة.

3- تعزيز العلاقات الإجتماعية: حيث أن أبطال هذه الشبكات هم أفراد من بيئات مختلفة لا يجمعهم سوى الإهتمام المشترك والرغبة في التواصل مع الآخرين في عالم مادي تبدو تعقيدات السياسة والعقبات الإقتصادية والحدود بين الدول والجماعات أصحبت غير اقدرة على الحد من التفاعل بين المجتمعات المختلفة. أن قادة هذه الشبكات هم أفراد عاديون ولكنهم بفضل هذه الشبكات قادرين أن يمارسوا أدوارا إحتماعية عامة كانت في السابق مقتصرة على القادة العسكريين والسياسيين الكبار. وثمة شكبة إجتماعية (Social Web) واسعة ومتنوعة على الإنترنت قابلة للإستخدام في خدمة العلاقات والممارسات الإجتماعية. وقد تم التعبير عن ذلك فيما يسمى منشور الإفتراضية أو منشور المحادثة (Conversation Prism) حيث لكل ممارسة إجتماعية هناك أكثر من موقع يقدم تسهيلات لهذا الغرض أنظر الشكل (10-2).

الشكل (2-10): منشور الإفتراضية أو المحادثة



Source: Levy, J..R.(2010): Facebook Marketing, Pearson Education, Inc., Indiana, p2.

مما تساهم به الشبكات والعلاقات الإجتماعية أيضا هو تحسين العلاقات التنظيمية في الشركات وتطويرها من العلاقات التنظيمية التقليدية إلى أنماط جديدة من العلاقات. أن منظور الإفتراضية يمكّن ويسرّع التحول من نموذج التنظيم الإقتصادي القائم على هرميات الأمر والرقابة إلى نموذج تنظيم إقتصادي جديد هو النموذج المرن. فإذا كان الاول يمثل هو نموذج منظمات القلعة (Citadel Organizations) فأن النموذج الثاني هو نموذج الوب أو الشبكي (Passiante et al.2003,pxi).

4- ثقافة المشاركة: أن وسائل الإعلام الإجتماعية التي تحقق التواصل الواسع بين الأفراد من دول وبيئات مختلفة وربما متنازعة فيما بينها، أصبحت تساهم في إشاعة ثقافة جديدة هي ثقافة المشاركة (C. of Participation) (Charis,2010,P46).

5- قوة الأعمال الجديدة: رغم أن شبكات التواصل الإجتماعي تركز على العلاقات بين الأفراد في مجالات إجتماعية، إلا أنها تحمل إمكانات وفرص لأعمال شأنها شأن المواقع الإلكترونية الأخرى التي تمارس الأعمال الإلكترونية. وهذا ما حدا بفيليبكوتلر وزميلاه في دعوتهم لما سموه بالتسويق (Marketing 3.0) إلى التأكيد على تزايد أهمية وسائل الإعلام الإجتماعية، وإن المختصين وجدوا أن هناك (13) مليون مدونة إجتماعية فعالة حول العالم.

وإن (76 ٪) من مستخدمي الإنترنت يقرأون المدونات في الولايات المتحدة، وأن (38 ٪) منهم يهتمون بأنشكة متابعة قرائهم (Kotler et al.2010,p6). ومما أكد عليه كوتلر أيضا هو أن التشارك (Collaboration) أصبح مصدرا جديدا للإبتكار ووسيلة من وسائل صياغة إتجاهات الزبون الجديد في التسويق 3.0 (Kotler et al.2010,p9).

ويشير جستن ليفي (J. Levy) إلى أن الشبكات الإجتماعية يمكن أن تحدث الأعمال في كل شركة من خلال ثلاثة طرق: بناء الجماعات (أن تكون للشركة استراتيجية لبناء الجماعات للتفاعل مع الزبائن)، التسويق والترويج (ترويج المنتجات والخدمات تقديم العروض والوصول إلى قرص السوق)، والإعلان. مشيرا أيضا إلى أن شبكات التواصل الإجتماعي هي شبكات للتواصل الشخصي كما أنها شبكات للتواصل المهني وكما أنها شبكات أعمال لحضور الشركات وتطوير أعمالها (Levy,2010, pp42-43).

6-10- الشركات الإجتماعية الفائقة

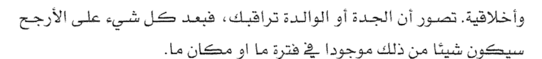
مع وسائل الإعلام الإجتماعية ثمة نمط جديد من الشركات يمكن أن ينشأ هو الشركات الإجتماعية الفائقة (Hyper-Social Organization).وإذا كانت الشركات في الماضي موجهة للتكنولوجيا وللمسؤولية الإقتصادية الأحادية المتمثلة في صنع النقود وتعظيم الربح، فإن المسؤولية الإجتماعية (Social Responsibility) كانت تمثل محاولة واعية لخلق التوازن بين المسؤولية الإقتصادية التي تسعى لتحقيق أهداف حملة الأسهم (Stockholders) مالكي الشركة من خلال إعطاء الأولوية للربح وتحقيق أقصى الربح، وبين المسؤولية الإجتماعية التي تسعى لخدمة أصحاب المصلحة (Stakeholders) بأطرافها المتعدة التي يمثل حملة الأسهم أحد أطرافها فقط(Certo,2003,p55). ومع تفاقم المشكلات البيئية كانت الدعوة للإستدامة(Sustainability) بوصفها المزيج المتوازن بين ثلاث مسؤوليات للشركة: المسؤولية الإقتصادية، الإجتماعية، والبيئية. ومع وسائل الإعلام الإجتماعية على الإنترنت فإن الشركات يمكن أن تجد وسيلة جديدة من أجل تقديم نشاط إجتماعي فائق(Hyper-Sociality) تحاول من خلاله حل المشكلات القديمة في توازن المسؤوليات من جهة وتوظيف هذه الوسائل لخدمة الأعمال على أسس وطرق ومجالات عمل جديدة من جهة أخرى.

أن الشركات الكبيرة والقائدة أصبحت لها حملات ومبادرات للعمل على وسائل الإعلام الإجتماعية لأغراض شتى منها التسويق عن طريق هذه الوسائل. ولعل ما تواجهه هذه الشركات هو الحاجة إلى تحقيق التكامل الذكي بين ما هو إجتماعي في عمل وسائل الإعلام الإجتماعي وما بين ما تسعى له الشركة من أهداف في الحضور على وسائل الإعلام الإجتماعية. أن الإغراق في أعمال الشركة عانى منه العاملون لفترات ماضية طويلة حيث تركيز الشركات كان منصبا على تعظيم قيمة حملة الأسهم فقط، وإن التواجد على وسائل الإعلام الإجتماعية لتبادل الخبرات والمعلومات والصور والإهتمامات يمكن ان يقدم وصفة جديدة لمعالجة مشكلة أجادية التوجه والهدف في عمل الشركات. ولكن في المقابل فإن التواجد والحضور على وسائل الإعلام الإجتماعية قد يجعل العاملين أمام مشكلة من نوع آخر هي الإغراق في العلاقات والإهتمامات الإجتماعية. وهذا ما يجعل هذه الشركات التي تتبنى العمل عن طريق وسائل الإعلام الإجتماعية، بحاجة إلى البحث عن مخرج من هذه المعضلة. ان تأثير كرة الثلج (Snowball Effect) لوسائل الإعلام الإجتماعية يمكن أن يحدث عندما تسمح الشركات للعاملين أن يعملوا على قنوات وسائل الإعلام الإجتماعية بحرية وبدون قيود تحد من قدرتهم على الإستفادة من قدرات هذه الوسائل وتأثيرها المتراكم. وهذا يمكن أن يتحقق عندما تسمح الشركات بالعمل على هذه الوسائل بحرية من جهة وإن يكون لديها قيم جوهرية تلتزم بها في التعامل مع العاملين وتجعل العاملين يتصرفون وفق هذه القيم من جهة أخرى. وهذا ما فعلته الشركات مثل ديل (Dell) و وكوكا كولا (Coca Kola) التي لديها مدونات السلوك الأخلاقي التي تؤكد مجموعة القيم الجوهرية. وهذه القيم هي (Turner and Shah, 2582011,):

1- اظهر الإحترام (Show Respect): أن الأفراد عندما يتحاورون على وسائل الإعلام الإجتماعية، هم بشر أولا لديهم مشاعر وعواطف ووجهات نظر مثل غيرهم. وعليك ان تعاملهم كما تعامل أصدقائك وجيرانك الذين تتواصل معهم.

2- إظهر المسؤولية (:(Show Responsibilityقم بالمبادرة لتكون جديرا بالثقة، فإذا انت أصبحت في فريق وسائل الأعلام الإجتماعية فهذا يعني أن عليك تحمل قدرا من المسؤولية، أن الشرف في هذا المسؤولية هو أنك تتحملها بجدية.

3- أكشف عن النزاهة (Demonstrate Integrity): أظهر شخصية صلبة



وأخلاقية. تصور أن الجدة أو الوالدة تراقبك، فبعد كل شيء على الأرجح سيكون شيئا من ذلك موجودا في فترة ما او مكان ما.

4- كن أخلاقيا (Be Ethical): كن مستقيما ونزيها في سلوكك، إذاوجدت نفسك تفعل شيئا ما لا تريد ان تكون فيه شفافا به مع الآخرين، فاعلم أن هذا الشيء على الأرجح غير صحيح.

5- أضف القيمة (Add Value): حرّك الكرة إلى الأمام في محاوراتك، قدّم رؤية، وجهة نظر وأعلم أن شيئا ما سيساعد كل واحد من أطراف المحاورة. وتذكر في كل وقت إنك عندما تحرك الكرة إلى الامام فأنت تساعد شركتك على تحقيق أهدافها.

أن الموازنة بين محاورة إجتماعية وبين هدف الشركة هي عملية حرجة وذكية تتطلب قدرا من إحترام الآخرين والتصرف معهم بأخلاقية من جهة وتقديم ما يمكن أن يكون مفيدا فعالا لهم عن طريق الشركة من جهة أخرى. وفي المقابل فإن الشركات التي تتطلع للعمل على وسائل الإعلام الإجتماعية عليها التحرر من طرق وقواعد العمل التقليدية. وهذا يعني أن تعمل على أسس جديدة كما هو الحال في (Gossieaux and Moran,2010,p65):

1- جماعات الإهتمام والممارسة بدلا من تجزئة السوق وشرائحه: فبدلا من خصائص الأفراد الإقتصادية او النفسية او العمرية فإن الخصائص الجديدة هي خصائص السلوك الإجتماعي. أن الفرد بشكل عام (والمرأة بشكل خاص) الذي يمتلك مشروع صغيرا هو على الأرجح يميل لتقاسم القضايا والآلام وتبادل الخبرات فيها لمساعدة فرد آخر مع مجموعة الإهتمامات المشتركة.

2- المركزية القائمة على الأفراد بدلا من المركزية القائمة على الشركة والقسم الوظيفي: أن العمل على وسائل الإعلام الإجتماعية لا يتقيد بوقت أو زمن كما انه لا يتقيد بطريقة عمل وظيفية أو توجيهات محددة وإنما الفرد المشارك هو الذي يحدد كيفيةالإستجابة حسب طريقة عمل جماعات لاإهتمامات والممارسة.

3- العمل على أساس الشبكات بدلا من قنوات الإتصال: أن النمط القديم من الإتصال (أعلى – أسفل أو أسفل - أعلى) يتسم بانه بطيء الحركة ومحدود في عدد المشاركين، خلاف الإتصال والعمل على الشبكات الإجتماعية.

4- القاعدة الإجتماعية الواسعة بدلا من العملية والهرمية: أن العمل عن طريقة وسائل الإعلام الإجتماعية يؤدي إلى ما يمكن تسميته بفرط النشاط الإجتماعي(Hyper-Sociality). أن قدرات وخبرات مجموعة صغيرة تشترك في العملية وتخضع لهرمية صارمة تكون ضيقة جدا في مقابل العلاقات الإجتماعية الواسعة التي تتقاسم المعلومات والخبرات والإهتمامات بلا حدود على الشبكات الإجتماعية. وهذا العلاقات ستؤثر على الشركة وأقسامها وطرق عملها وهو ما على الشركة الإستجابة له.

وفي سياق هذا التطور نحو الشركات الإجتماعية الفائقة لا بد من القول أن الشبكات الإجتماعية بحد ذاتها تمثل إبتكار إجتماعيا جديدا لتخطي عقبات الجغرافية وصعوبة التواصل بين أطراف كثيرة العدد منتشرة في بيئات متنوعة وعقبة الإنكفاء المحلي لدى الكثير من أفراد البيئات المختلفة. لهذا فإن هذه البكات الإجتماعية تقدم فرصا عظيمة تنشأ وتتنامى في تحقيق الإبتكار الإجتماعي من خلال هذا التواجد الكثيف لجميع الأطراف عبر العالم الذين يأتون من بيئات مختلفة بتقاليد وعادات وأنماط علاقات وإستجابات إجتماعية مختلفة. أن التنوع في عالمنا يلتقي لأول مرة على نطاق واسع عبر مواقع تتسم بالسرعة والقدرة الفائقة على تواصل الجميع. وهذا بالتأكيد يمكن أن يتيح تبادلا غير مسبوق لتجاربنا وخبراتنا الإجتماعية لحل مشكلاتنا في هذا المجال. وإن الشركات يمكن أن تستفيد من ذلك في تحسين فرص الإبتكار الإجتماعي سواء في إنشاء مجال جديد للغبتكار هو لمجال الإجتماعي أو في تطوير أعمالها من خلال إضفاء السمة الإجتماعية على ما تقوم به الشركة من مشروعات وأنشطة بما يحقق التوازن في مسؤولياتها الإقتصادية والإجتماعية.

أن الإبتكار الإجتماعي الذي يمكن تطويره بقوة من خلال شبكات التواصل الإجتماعي يقدم للشركات إمكانية كبيرة في خدمة أصحاب المصالح وبشكل خاص الزبائن عبر جماعات الممارسة والإهتمامات المشتركة التي تكون أكثر قدرة على فهم العلاقات ولاحاجات الإجتماعية في البيئات المختلفة التي تتعامل معها الشركات في بلد أو

الإقليم أو العالم. ولقد تحدث إيفانز و ماكيفي كتابهما " عصر الفيسبوك " عما أسماه بعصر الأعمال الإجتماعية وذلك بتطبيق التكنولوجيات الإجتماعية كمكون رسمي لعمليات الأعمال في الشركة يدور حول فهم كيفية الإتصال بالزبون وأصحاب المصالح بتحقيق تكامل أفضل بين الزبائن والسوق والشركة (Evans and McKee,2010,p54).

لنظل ملاحظة أخيرة تتعلق بالمواقف التي هوّنت من أهمية شبكات التواصل الإجتماعي لنقول عندما ظهر الحاسوب الشخصي (PC) جرى الحديث عن " البدعة أو الوزضة " التي سرعان ما تبق ثم تتلاشى. ولكن الحاسوب الشخصي تزايدت أهميته وسرعان ما إنتقل من معالج كلمات بسيط إلى وظائف جديدة أخرى ثم إلى شبكة وب معقدة من الحواسيب المصغرة ذات التشبيك الواسع، زهز نفس لاتطرو الحاصل في وسائل الإعلام الإجتماعية حيث التطور من شبكات بسيطة (الوب 1.0) إلى تكنولوجيا (الوب 2.0) التفاعلية ثم إلى (الوب 3.0) (-Turner and Shah,2011,pp11 12) أي الوب الدلالي (Semantic Web) الذي يتمكن من فهم المحتوى والدلة للبيانات والمعلومات والإستجابة للطلبات المعقدة للمستفيدين بناء على المعنى والدلالة لهذه الطلبات. لا بد من التاكيد على أن الإنترنت عموما وكل التطبيقات الإجتماعية وتطبيقات الأعمال أوجدت فضاء إلكترونيا قابل للإستخدام والتطوير على نطاق واصع في خدمة العلمية الإبتكراية. وهذا ما يمكن تسميته بالفضاء الإبتكاري.

7-10- الفضاء الإبتكاري

أن مصادر الإبتكار كثيرة حددها بيتر دراكر (P.Drucker) في سبعة مصادر كما أشرنا في الفصل الرابع، ولكن مع الإنترنت يجري الحديث عن مصدر جديد قابل للإستخدام بفضل الإنترنت هو الفضاء الإلكتروني (E-Space). أن الفضاء الإلكتروني ينبغي أن يفهم على أنه مجموعة الصلات والعلاقات الإلكترونية مع مجموعات واسعة من الافراد والجماعات ذات الإهتمامات المشتركة والمختلفة التي تتواصل وتتشابك على الإنترنت وكأنها تعمل في موقع واحد مع ميزة تسهيلات الإنترنت في البحث التفاعل التشاركي والتقاسم للمعلومات والمقترحات والحلول. أن الفضاء الإلكتروني يمكن النظر إليه على أنه فضاء إبتكاري.

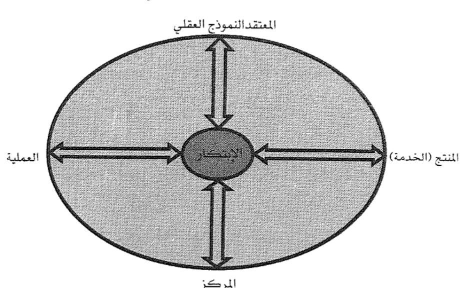
أن مفهوم الفضاء الإبتكاري يمثل محاولة لفهم القدرات الفائقة لدى بعض الشركات التي تتمتع بمواصلة الإبتكار بأشكال مختلفة ولفترة أطول. حيث ما يظهر من القدرات المستخدمة في الإبتكار لا يمثل إلى جزء من الإمكانات المتاحة والتي تعمل

على تعظيم نتائج الإبتكار فيها. أن الإبتكار اليوم في الشركات ليس هو المعادل المجرد لأفراد وقسم البحث التطوير (R & D) وإنما هو الشركة بكل أفرادها وعلاقاتها (الداخلية والخارجية والمباشرة وغير المباشرة بما في ذلك علاقاتها الإلكترونية) وأبعادها الخلاقة ومناخها وثقافتها من أجل الإتيان بالإبتكارات المختلفة في العمليات والمنتجات بقداراتها الذاتية وبقدرات الآخرين، وكذلك في نماذج الاعمال والمركز التنافسي المرتكز على قدرة خلاقة في تحقيق ميزة تنافسية. وهذا ما يمكن ان نطلق عليه الفضاء الإبتكاري الذي يمثل الواقع الإبتكاري في الشركة (Place) وإمكانات تطوره في فضاء الشركة (Space). أن فضاء الإبتكار (Innovation Space) يمثل الإمكانية المتاحة للإبتكار في أبعاده المختلفة والشكل (10-3) يقدم خارطةللفضاء الإبتكاري المتمثل في جوانبه الأربعة (Ps4) في سياق علاقات مادية مباشرة وإلكترونية تفاعلية غير مباشرة (ليست وجها لوجه) على حد سواء.

إن الأشكال المعتادة للإبتكار تتمثل في إبتكار العملية وابتكار المنتج في حين أن الأشكال الجديدة للإبتكار تتمثل في:

أولا: الإبتكار لمعتقد الأعمال (Paradigm Innovation) الذي يتمثل في إبتكار نموذج الأعمال (Business Model) وهو النموذج الذهني الذي تعتمده الشركة كطريقة لأداء الأعمال وصنع الميزة التنافسية والنقود في السوق.

الشكل (10-3): الفضاء الإبتكاري



Source: Tidd,Joeetal.,(2005): Managing Innovation, John Wiley & Sons, Ltd, New Jersey,p13.

ثانيا: إبتكار المركز التنافسي (Position Innovation): ويشير إلى إنشاء القيمة من خلال التغيير في تصورات الزبون عن المنتج. والمثال الذي يظهر ذلك بوضوح يتمثل في الساعات السويسرية. فمع الإنتقال من الساعات الميكانيكية إلى الساعات الرقمية واجهت صناعة الساعات السويسرية مأزقا حقيقيا وتدهورا كبيرا في أهمية هذه الصناعة، فكان التوجه نحو إبتكار المركز التنافسي الذي لجأت إليه الشركات السويسرية بإعادة توجيه هذه الصناعات نحو إعادة تمركز السلعة - الساعة بوصفها سلعة راقية(Luxury Good). وهذا النوع من الإبتكار هو الذي ينشئ المركز التنافسي الإستراتيجي المتميز عن المنافسين الذين ينتجون الأنواع الأخرى من الساعات.

8-10- التكنولوجيا والذات الثانية

إن الوله التكنولوجي الذي تحدث عنه نايبست (Naisbitt,2006,pp103-104)، والوله الحاسوبي وتطور برمجيات التطبيقات والخدمات الشبكية لدى شيري توركل (S. Turkle) يشير بوضوح إلى أننا نفقد السيطرة على التكنولوجيا التي تتطور بسرعة لا يمكن متابعتها بقدراتنا الذاتية في أي مجال من المجالات. ومع الإنترنت الذي هو أرقى تكنولوجيا نعرفها حتى الآن، فإننا أصبحنا رغم كل المزايا والخدمات التي يقدمها، أضعف بكثير لأنه بات يجسد قوة التكنولوجيا وضعفنا الذاتي بوضوح غير مسبوق. وليس أدل على ذلك من أننا لو بحثنا على محرك البحث جوجل (Google) عن كلمة " ذات Self " ستكون نتيجة البحث:

- 618 مليون مادة في هذا المجال.
- 71 مليون مادة عرض تقديمي (Power Point).
- 655 مليون مادة لمقاطع فيديو.
- 641 مليون مادة تنسيق الوثائق المحمولة (Pdf) التي تتضمن عادة دراسات وبحوث ووثائق أول نسبيا.

ترى ما العمل مع كل هذه المواد ؟ وأين هو العمر الذي يتطاول في مادة واحدة مع هذا الكم الهائل الذي بقدر ما يبرز عظمة الإنترنت وبروتوكولات الإتصال فيه وقدرته التشغيلية، فإنه يبرز تقازمنا وضعفنا وقصر عمرنا وفضاعة ضعفنا أمامه !

ولعل هذا هو موضوع كتاب شيري توركل (S. Turkle) الذي حمل عنوان " الذات الثانية: الحواسيب والروح البشرية " حيث أننا نفقد السيطرة في مجالات التطور المختلفة المرتبطة بالتكنولوجيا والبرمجيات التي تفرض قواعدها وطرق وآليات عملها على مستخدميها..

إن الرأسمالية تحت وطأة الأعمال والسعي المحموم للربح أخضعت البشر لقوانين السوق، وهذا ما عملته في كل مجال بفرض " قوانين وقواعد السوق " لتفسير حركة وتطور كل مجال. ومع ذلك وعند الإخفاق يتم الحديث عن شيء فوق قوى السوق لتفسير ما لايفسر بقوى السوق. إن آدم سميث (A. Smith) تحدث عن " اليد الخفية Hidden Hand " التي تجعل الفرد الذي يعمل من أجل مصلحته الخاصة يحقق المصلحة العامة. وبعد سقوط اليد الخفية في الأزمات الرأسمالية (تراجع قوى السوق عن قدرتها على حفظ التوازنات) والفضائح الأخلاقية لوحداتها الاقتصادية (الشركات) التي تحت وطأة طمع الأعمال وشره الربح تتخطى كل القواعد واللوائح، ومشكلة البيئة (التي تعتبر اليوم في الأعمال بمثابة خيار شمشون الذي سيدمر كل شيء بما فيها شركات الأعمال نفسها من خلال تفاقم المشكلات البيئية الكبرى). نقول مع سقوط اليد الخفية، فإن يد التكنولوجيا المتطورة هي اليد الوحيدة التي تجبر الجميع على التصرف وفق قواعدها.

ومع الحاسوب والإنترنت فإن اليد الخفية على المستوى الذاتي – الفردي أصبحت مهددة بقدرات هذه التكنولوجيا المتغلغلة في كل حياتنا بما يجعلها تمثل " ذاتنا الثانية " حسب مصطلحات شيري توركل. فقد أشارت توركل أن إلى إحد مستخدمي الحاسوب قال عندما إصطدمت يده بحاسوبه الشخصي الذي يسمى المساعد الرقمي الشخصي (PDA) وتحطّم: كان هذا مثل الموت، لقد اعتقدت أنني فقدت عقلي. إن أقصى ما قدمته كورتل لمواجهة هذه الحالة هو الدعوة لتعليم الأطفال البرمجة بوصفها الوسيلة الناجحة لكي يتمكنوا من بناء أنماطهم الهندسية وعالمهم المصغر (Microworld) على الحاسوب والتعامل بكفاءة مع هذه الحوسبة المتنامية والسريعة التطور. كما أن تعلم الأطفال البرمجة هو الذي سيعطيهم الإحساس بالسيطرة وخلق الذات الثانية التي حسب المؤلفة ستعمل وفق تأثير رورشاخ (Rorchach Effect) (حيث تصورات الفرد عن قدراته له تأثير على تحقيق الأداء) (Kurtle, 2005, p6). والواقع أن هذا يصطدم بأمرين أساسيين:

الأول: أن تأثير رورشاخ الذي هو أشبه بقانون بأن مستوى الأداء هو دالة تصوراتنا عن قدراتنا، يصطدم بتأثير داننج – كروجر (Dunning-Kruger) حيث أن التصورات الذاتية والتحيزات المعرفية لأفراد كفوئين، تعمل على إخفاء نقاط عجزهم الخاصة. وأمام التطور التكنولوجي المتعاظم لابد للأفراد من أن يخلقوا تحيزاتهم وأوهامهم الذاتية عن السيطرة والمقدرة في حين أن كل شيء يتفاقم بسرعة، سرعة التطور وتنامي أبعاده وتنوعه في كل مجال دون قدرة حقيقية على مواكبة ذلك.

الثاني: إن البرمجة يمكن أن تقدم المهارة اللازمة للأطفال ولكن وفق الشروط التكنولوجية. أن مهارة البرمجة تمثل الاستجابة المثالية وفق قواعد التكنولوجيا والخضوع إليها وليس العكس أي ليس وفق قواعد القدرة الإنسانية وإخضاع التكنولوجيا لها. إن البرمجة تساعد التكنولوجيا على نشر قواعدها وإن تكون هذه القواعد مطلوبة في مهارتنا وقدراتنا. إن البرمجة وفق رؤية كورتل هي أشبه بالسباحة مع التيار رغم أن المشكلة هي في هذا التيار وليس بتعلم السباحة فيه.

إن الذات الإنسانية "Human Self" التي تتم التضحية بها من أجل الذات الثانية" أكاد أفقد عقلي لأن جهازي تحطم" هو التيار الذي نخسر فيه كل شيء من أجل السير مع التكنولوجيا، السؤال هنا: ماذا تبقى ؟ ومن كسب في النهاية؟.

إن معرفتنا الذاتية بأنفسنا هي اليقين الذي يجب أن لا تساويه أية أوهام تكنولوجية عن ذاتنا الثانية – الجديدة، لأننا ندرك تماما كما يقول ماكسويل ماكنر (Maltz, 2003, p70) أن الأوهام الذاتية هي الأعداء الأكثر خطورة عن حقيقتنا وليس ما يجب أن نتعلم لكي نمضي مع التيار التكنولوجي.

ومرة أخرى فإن الإبتكار التكنولوجي والإلكتروني لا بد أن يتم بشروط إنسانية ومع المحافظة على الذات الإنسانية هو خيار التقدم الحقيقي وليس العكس حيث يتحول الإبتكار إلى أداة لدعم التكنولوجيا والذات الثانية على حساب أغلى ما لدينا جميعا.

المصادر

1. نجم، نجم عبود (2004): الإدارة الإلكترونية، ، دار المريخ، الرياض.
2. كارو، بافينبرجر وبيل(2002): إتش تي إم إل 4 (HTML 4): ترجمة خالد العامري، دار الفاروق للنشر، القاهرة.
3. Bargent, J.(2001): How to Build an Effective Knowledge Map, Available at (http://www.providersedge.com)
4. Brogan, C.(2010): Social Media 101, John-Willy, and Sons, Inc., New Jersey.
5. Brown, S. et al.,(2000): Operations Management, Butterworth, Heineman,Oxford.
6. Certo,S.C. (2003) Modern Management, Prentice Hall, New Jersey.
7. Chander, S.(2007): From Entrepreneur to Infopreneur, John Wiley and Sons,Inc., New Gersey.
8. Chander, S.(2007): From Entrepreneur to Infopreneur, John Wiley and Sons,Inc., New Gersey.
9. De Hoog, R.(2004): Knowledge Management Process Models for Knowledge Maps, University of Amsterdam.
10. Delssler, G (2002): A Framework for Management, Prentice Hall, New Jersey.
11. Evans and Mckee(2010): Social Media: The Next Generation of Business Engagement,Sybex.
12. Gossieaux, F. and Moran, E. K.(2010):The Hyper-Social Organization, McGraw-Hill, New York.
13. Grounloud, A.(2000): Managing Electronic Services, Springer, UK.
14. Gyah,M.W. and Currie,W.L.(2006): Internet Strategy: The Road to Web Service Solution, IRM Press, Hershey.
15. Joens, D et al, (2000): E-commerce For Dummies, Hungry Minds, New York.
16. Kienan, B. (2001): Managing Your E-Commerce Business, Prentice Hall of India, New Delhi.
17. Kotler,P. et al.,(2010): The Marketing 3.0, John Wiley & Son, Inc.,New Jersey.

18. Levy,J..R.(2010): Facebook Marketing, Pearson Education, Inc., Indiana.

19. Magretta, J.(2001): Why Business Matter, HBR, Vol. (79), No.(5),May, pp86-93.

20. Megretta, J.(1998): The Power of Virtual Integration: an21.Interview with Dell Computer's Micheal Dell, HBR, Vol.(76), No.(2), March-April, pp73-84.

21. Nunes, P.F. and Kambil, A.(2001): Personalization ? No Thanks, HBR, Vol(79), No.(4), April 2001,pp33-34.

22. O.Brien, J.A. (2003): Introduction to Information Systems, McGrew Hill/ Irwin, Boston.

23. Rayport, J.F. and J.J.Sviokla, J.J.(1995): Exploiting Virtual Chain, HBR, Vol(73), No.(6), Nov-Dec,pp75-85.

24. Rayport,J.F. and Jaworski, B.J.(2001): E-Commerce, McGraw-Hill/Irwin, Boston.

25. Righby, and Zook,C.(2002): Open-Market Innovation, HBR, Vol(80),No.(10), Oct, pp80-89.

26. Robert, M. and Racine, B. (2001): E-Strategy, McGraw-Hill, New York.

27. Shapiro, S. M. (2002): 24/7 Innovation, McGraw-Hill, New York.

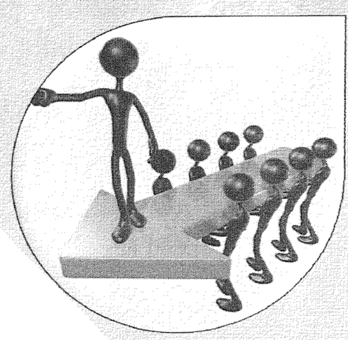
28. Tidd,Joeetal.,(2005): Managing Innovation, John Wiley & Sons, Ltd, New Jersey.

29. Tuekle, S.(2005): The Second Self,: Computers and The Human Spirit, The MIT Press, Cambridge.

30. Turner, C. (2000): The Information e-conomy, Kogan Page, UK.

31. Turner, J. and Shah, R. (2011): How to Make Money with Social Media, Pearson Education, Inc, New Jersey.

32. Wind, J. and Mahajam, V.(2001): Digital Marketing, John Wiley and Sons, Inc., New York.



الفصل الحادي عشر

الذكاء والأبتكار البيئي

11

الفصل الحادي عشر

الذكاء والإبتكار البيئي

11-1- المدخل

في عالم أصبح يتحدث بصوت عالي عن إزمات ومشكلات بيئية كلية وشاملة كما هو الحال في مشكلة التغير المناخي ونفاد طبقة الاوزون والإقتراب من نفاد الكثير من الموارد الطبيعية، وفي عالم الأعمال الذي يبدو مثقلا بالقوانين واللوائح البيئية المقيدة لإستخدام التكنولجيا والمواد ولإنتاج السلع الخدمات من أجل حماية البيئة، وفي هذا العالم أيضا الذي أصبح للزبون البيئي جماعات الضغط وجمعيات حماية البيئة مطالبها ومواقفها المؤثرة على الشركات غير الودية والصديقة للبيئة، تكون هناك حاجة لقدرات جديدة للأعمال من أجل مواجهة التحدي البيئي. أن هذه القدرات الجديدة هي التي يجسدها ذكاء الأعمال البيئي أو الذكاء القائم على البيئة، الذكاء الذي يشتق ميزته من تفوق الشركة على منافسيها في المفاهيم والأساليب التي تتعامل بها مع البيئة.

إن البيئة (Environment) أصبحت الكلمة ذات الأزيز والهاجس الاكثر إثارة للقلق سواء على مستوى واضعي السياسات أو على مستوى الأعمال. والواقع أن الأعمال التي ساهمت بكل هذه المشكلات برؤية وأهداف قصيرة الأمد، تواجه وتهتم اليوم بالمشكلة البيئية لسببين أساسيين هما: أن الأعمال لا يمكن أن تستمر في المستقبل عند نفاد الموارد الطبيعية ومع عدم وجود بدائل لها، وإن الاعمال باتت تدرك جيدا أن طرح المشكلات البيئية على المستوى العالمي يحمل في ثناياه أسواقا جديدة وفرص عمل كبيرة خاصة وإن جماعات البيئة أصبحت مؤثرة بقدر كبير لتخلق للاعمال غير الصديقة للبيئة مشكلات لا حصر لها.

لهذا جرى البحث عن طرق جديدة لإستجابة الاعمال للبيئة تختلف عن الطرق التقليدية التي تعاملت بها الأعمال مع البيئة بوصفها معطى مجاني وموارد طبيعية

مجانية او شبه مجانية موجودة بلا حدود. وإن واحدا من هذه الطرق الأكثر أهمية يتمثل في ذكاء الأعمال البيئي.

أن مشكلة الدراسة تتمثل في دراسة وتحليل أبعاد ومجالات ذكاء الأعمال البيئي وتجلياته في نمط جديد من الشركات هو الشركات المسؤولة بيئيا. وفي ضوء ذلك فإن أهداف الدراسة تتمثل في تحديد مفهوم ذكاء الأعمال البيئي ومجالاته ومصادر قوته في إيجاد ميزة تنافسية للشركة في سوق الأعمال.

2-11 ذكاء الأعمال

أن قانون بقاء الأعمال منذ آدم سمث (A.Smith) حتى فريدمان ملتون (M.Friedman) هو الربح وأقصى الربح. فقد أكد آدم سمث في كتاب (ثروة الأمم) الصادر عام 1776، على أن خلق الثروة هو مسؤولية الأفراد والدولة، وأن الشركة لها هدف رئيسي هو أن تبقى كمنشئ للثروة (Originator of Wealth) لتنتج السلع المادية وتجلبها إلى السوق وتحمي راس المال وتعظّم الربح (Avisha,1994,p38). في حين أكد فريدمان في كتابه (الرأسمالية و الحرية) الذي أصدره عام 1963 على أن الدوافع الاقتصادية هي آساس العمل في المشروع الخاص، وأن وظيفة الأعمال الآساسية هي تعظيم الربح لصالح حملة الأسهم أما المسؤولية الأخلاقية والاجتماعية (وطبعا البيئية) فإنها ترتبط بدوافع غير اقتصادية و إنها ليست من طبيعة المشروع الخاص (Friedman, 1962 and 1970, p133). وفي مقابل ذلك هناك قانون المسؤولية الحديدي (Iron Law ofResponsibility) في أن الأعمال عندما تفشل في مراعاة مصالح المجتمع يكون من الضروري على سلطات المجتمع فرض هذه المصالح بقوة القانون. والحديث اليوم عن قانون البقاء البيئي الذي يشير إلى أنه بدون البيئة على الأعمال أن تبحث عن عالم أو كوكب آخر. فهل يصبح الموقع (Location) هو العامل الحاسم في نجاح الأعمال وفضلها، آم سيكون هو المحدد الذي يتجاوز قدرة الأعمال على البدء بمشروع جديد في ظل محدودية الموارد وتقييدات الأنظمة البيئية المهددة لبقاء الحياة ؟.

ومن جانب آخر فإن الشركات لكي تبقى في السوق ومن ثم تحقق النمو لا بد لها من التعامل مع الميزة التنافسية (Competitive Advantage) بطريقة تميزها عن المنافسين. أن بيانات ولامعلومات تتزايد بشطل أسي وتتضاعف كل (2-3) سنوات، وإن معلومات اكثر لا بد ان يعني منافسة أكثر ومخاطر أكثر تواجه الشركات. ففي عصر إنفجار المعلومات فإن

جميع المدرين في المستويات المختلفة بحاجة إلى صنع قرارات أفضل وأسرع (McDowell,2009,p4)أن نظم المعلومات تحولت إلى نظم معلومات إدارية (MIS)، ثم تطورت إلى نظم مساندة القرارات (DSS)، ثم إلى نظم المعلومات التنفيذية (EIS) لتتطور بعدها إلى نظم معلومات أستراتيجية (SIS). أن أنظمة المعلومات الأستراتيجية تركز على تحسين التنافسية واستخدام تكنولوجيا المعلومات (IT) لتحقيق إمكانات إعادة التصميم الجديدة والخلاقة في الشركة. وهذا يتطلب قدرة فائقة على التعامل مع هذا الكم من المعلومات التي تأتي من كل مكان وفي سيل لا ينقطع. ان ذكاء الأعمال (Business Intelligence) هو يمكن آن يقدم إستجابة فعالة في هذا المجال. أنه يمثل عملية تحسين نتائج الأعمال عن طريق إستخدام البيانات والمعلومات المتاحة. في حين أن الذكاء الأستراتيجي هو الذي يتعامل مع الإتجاهات الكلية للأعمال التي يمكن تفسيرها من خلال نطاق واسع من الأنشطة(McDowell,2009,p17). وإن ذكاء الأعمال وكذلك الذكاء الأستراتيجي يعملان من أجل تحقيق وتحسين الميزة التنافسية للشركة لتحقيق التفوق على المنافسين من خلال الإستخدام الأفضل والأسرع للمعلومات المرتبطة بأبعاد لأداء الأستراتيجي.

ولابد من نشير إلى إن ذكاء الأعمال تطور بشكل مستمر ولا زال. ففي البدء كان هناك معامل الذكاء (Intelligence Quotient) ومختصره (IQ) الذي كان يركز على قياس مهارات وقدرات الأفراد اللغوية أو الحسابية وسرعة التذكر وغيرها. ولكن سرعان ما ظهر أن معامل الذكاء التقليدي كان قاصرا وربما مضللا خاصة بعد الصدمة التي خلقها هاورد جاردنير (H.Gardner) أستاذ علم النفس العصبي في جامعة هارفرد لأوساط التعليم والمختصين في هذا المجال. ففي كتابه الذي حمل عنوانا معبرا " إطر العقل: نظرية الذكاء المتعدد " أعلن عن أن هناك أنواعا متعددة من الذكاء محددا إياها بسبعة أنواع من الذكاء(Gardner,1983). وتحت تأثير ذلك جرى الحديث في مجال الأعمال عن أنواع عديدة من الذكاء التي يمكن إستخدامها في مجال الأعمال منها الذكاء العاطفي والذكاء الإجتماعيوالإداري والتنافسي وذكاء الأعمال..إلخ. فقد تحدث كتاب عديدون عن أنواع الذكاء (الجدول 11-1):

- دانييل جولمان (D.Goleman) تحدث عن الذكاء العاطفي بوصفه القدرة والمهارة على تحديد وتقييم وإدارة الفرد لعواطفه وعواطف الآخرين.

- ستيفن جي زكارو (S.J. Zaccaro) تحدث عن الذكاء الإجتماعي والقدرة على التصور والتفسير للمواقف الإجتماعية وقابلية التكيف لها.
- لينيك و كيل (Lennick and Kiel) تحدث الذكاء الأخلاقي مثل الذكاء العاطفي لا يمكن للمنافسين تقليده.
- ميلر وآخرون (Miller et al.) وسندي هوسون (C.Howson) تحدثوا عن ذكاء الأعمال بوصفه الحصول والتفاعل والتحليل للمعلومات لتحصين الأداء، وإكتشاف الفرص والعمل بكفاءة.
- ليوتاود وهاموند (Liautaud and Hammond) تحدثا عن دكاء الأعمال الإلكتروني بوصفهالذكاء على الشبكة والعمل بسرعة الإنترنت الأقرب إلى سرعة الضوء.
- جانين بينيوس (J.Benyus) تحدثت عن الذكاء الطبيعي بوصفه الطبيعة مصنع للإبتكارات ومصدر للخبراتالتي يمكن تعلمها من الطبيعة بكل مكوناتها.

أن ذكاء الأعمال البيئي (Environmental Business Intelligence) والنمط الجديد من الذكاء الذي يشير إلى القدرة على إستلهام البيئة وإمكاناتها وتصميماتها ودروسها المتعلمة لتحقيق ميزة تنافسية لصالح الشركة وتفوقها على منافسيها. أن ذكاء الأعمال البيئي في ظل التحديات والإهتمامات الجديدة بالبيئةيمثل:

- المصدر الجديد للتعلم من البيئة وكائناتها الحية وأنظمتها البيئية.
- المصدر الجديد لفرص الأعمال الناتجة عن قدرة الأعمال المساهمة في حماية البيئة وتجنب القوانين واللوائح البيئية عالية التكلفة في منتجاتها وخدماتها وتكنولوجيتها المستخدمة.
- المصدر الجديد لفرص الأعمال الناتجة عن وجود شريحة سوقية آخذة بالإتساع بإستمرار من الزبائن البيئيين الذين يتسمون بالإستعداد على دفع علاوة سعرية للشركة الأكثر ودية للبيئة.
- المصدر الجديد لتحسين سمعة الشركة بوصفها شركة مسؤولة بيئيا تعمل وفق مبادئ الإستدامة في أبعادها الثلاثة الإقتصادية والإجتماعية والبيئية.

الجدول (11-1): أنواع الذكاء في الأعمال

هاجن وهاجن Hogen and Hogen	- الذكاء الإجتماعي والسياسي	- ضرورة امتلاك مهارات اجتماعية كعامل حاسم في فاعلية القيادة.
فريد فيدلر Fred Fiedler	- الذكاء زائد عوامل الموقف	- القائد قد يمتلك الذكاء: إلا أنه قد لا يستخدمه بسبب عوامل الموقف غير الملائمة.
برنارد باس B. M. Bass	- الذكاء المعرفي، الإجتماعي والعاطفي	- الأنواع الثلاثة من الذكاء تساهم في القيادة التحولية.
لين وفان Lynn and Phan	- الذكاء الثقافي	- تنوع القوى العاملة تطلب الذكاء الثقافي أو ما بعد الذكاء (Meta-Intelligence).
مركز الإنتاجية والجودة الأمريكي (APQC)	- الذكاء التنافسي	- عملية منظمة للحصول على المعلومات العامة عن المنافسين وتحليلها للتميز عليهم وإستهدافهم بها في السوق.
لينيك و كيل Lennick and Kiel	- الذكاء الأخلاقي	- الذكاء الأخلاقي مثل الذكاء العاطفي لا يمكن للمنافسة تقليده وإستنساخه.
ميشيل ماكماستر M.McMaster	- الذكاء التنظيمي	- قدرة الشركة على جمع المعلومات والإبتكار وتوليد المعرفة الذي يكسبها ميزة تنافسية من خلال تصميم وتنظيم الشركة.
هاورد جاردنير H.Gardner والنظريات المعاصرة	- الذكاء المتعدد	- إن كفاءة وفاعلية القيادة بحاجة إلى أنواع متعددة من الذكاء.
ميلر وآخرون Miller et al. سندي خزثزن C.Howson	- ذكاء الأعمال	- الحصول والتفاعل والتحليل للمعلومات لتحصين الأداء، وإكتشاف الفرص والعمل بكفاءة.

ليوتاود وهاموند Liautaud and Hammond	- ذكاء الأعمال الإلكتروني	- أنه الذكاء على الشبكة والعمل بسرعة الإنترنت الأقرب إلى سرعة الضوء.
سيتفن دينت S.M.Dent	- الذكاء التشاركي	- إنشاء القيمة في الأعمال من قبل الشركة من خلال التحالفات القوية.
غيتس وهمنغواي Gates and Hemingway	معامل ذكاء الشركة(CIQ)	- مقياس لكيفية تقاسم المعلومات والتعلم الفردي والتلاقح البيني لأفكار مختلف الأفراد.
جيم أندروود J.Underwood	- معامل ذكاء الشركة(CIQ)	- الشركات ذات (CIQ) عالي تكون ذات العائد على الإستثمار (ROI) عالي.
جانين بينيوس(J.Benyus)	- ذكاء الأعمال البيئي	- نمط جديد من الذكاء الذي يستلهم الطبيعة بوصفها مصنع الإبتكارات في نماذجها الحيوية وتصاميمها التي يمكن تحويلها إلى فرص أعمال ومصدرا للميزة التنافسية الجديدة.

11-3- مبررات وأبعاد ذكاء الأعمال البيئي

أن البيئة بأبعادها الطبيعية (الطبيعة ومكوناتها) والإجتماعية (المجتمع وإحتياجاته تفضيلاته) أصبحت من أبعاد الاداء الأستراتيجي في الكثير من الشركات. وإن الميزة البيئية (Eco-Advantage) تمثل ميزة حقيقية ولها مرتكزتها في الموجة الخضراء التي تجتاح العالم. ويمكن أن نشير إلى مبررات طرح ذكاء الأعمال البيئي في الوقت الحاضر وكالآتي:

أولا: الخيار الرشيد: أن الأعمال لابد أن تعمل في بيئة قابلة للحياة وإلا فإنها ستواجه ما يشبه خيار شمشون.

ثانيا: مبرر الذكاء: أن الذكاء هو العامل الأكثر ندرة ولأنه هو القدرة المتميزة على حل المشكلات ، وهو بحد ذاته مطلوب في كل المجالات: ذكاء الأعمال ، الذكاء التنفاسي ، الذكاء العاطفي....الخ.

ثالثا: المخزون البيئي غير المنظور: أن الأعمال تعاملت منذ البداية مع الموارد الطبيعية المنظورة. في البدء الأرض، والموارد فوقها ، ثم ما تحتها ، وجاء

الوقت من أجل التعامل الذكي لما طورته حيوانات ونباتات كل إقليم من وسائل وأدوات وتركيبات وتصميمات أجيال كثيرة وفترة طويلة من الزمن.

رابعا: دعاة وزبائن البيئة: أن دعاة البيئة النشطين قدموا البيئة سواء في مشاكلها الكلية (تغير المناخ ، طبقة الأوزون...الخ ، أو مكاناتها في الذكاء البيئي بطريقة فعالة مثيرة للإهتمام سواء بلغة البيئة النمطية لكل الأعمال أو بلغة الأعمال البيئية مما أوجد تيارا قويا لصالح البيئة في كل شيئ ومنها ذكاء الأعمال البيئي.

إن ذكاء الاعمال الذي نطرحه يمثل المزيج الفعال من الذكاء الطبيعي الذي تمثله الأنظمة والتركيبات والكائنات الحية في الطبيعة من جهة وذكاء الأعمال بوصفه القجرة على إنشاء الفرص وإستغلالها في الشركة والسوق من جهة أخرى.وفي هذا السياق فأنه يشير إلى الأبعاد التالية:

أ. الإبتكار البيئي: بوصفه الخيار الأكثر أهمية والمعيار الجديد في تقييم الإبتكارات على إساس المطالب البيئية (أن يكون الإبتكار ودي وصديق للبيئة أو وسيلة لإلغاء أساليب ومنتجات ومواد ملوثة وضارة للبيئة.

ب. المحاكاة البيئية (Mimicry): الكائنات الحية (النباتات والحيوانات) قد طورت على أساس التكيف تصميمات وتراكيب تعتير في غاية الذكاء في تادية الوظائف التي طورت من آجلها وفي نفس الوقت هي ودية وغير مؤذية للبيئة. والمطلوب اليوم التعلم منها ومحاكاتها والإستفادة منها بطريقة تحمل ذكاء الأعمال.

ج. الإدارة المستدامة (Sustainable Management) لرأس المال الطبيعي الآخذ بالتدهور منذ الثورة الصناعية حتى بما بات يهدد الاعمال بالبحث عن كوكب آخر للعمل والإستثمار فيه.

د. إستغلال فرص السوق: حيث البيئة اليوم لها جمعيات بيئية ونشطاء وزبائن بيئيون مستعدون لدفع علاوات سعرية من أجل السلع والخدمات الودية بيئيا وبالتلي تحولهم إلى فرص سوقية جديدة مع ذكاء الاعمال البيئية ، او ان يتحولوا إلى إجراءات غير ودية ضد الشركات غير الودية مع البيئة من مقاطعات وقضايا محاكم والدعوة إلى ضرائب تلوث وقوانين بيئية صارمة.

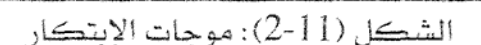
11-4- الإبتكار البيئي

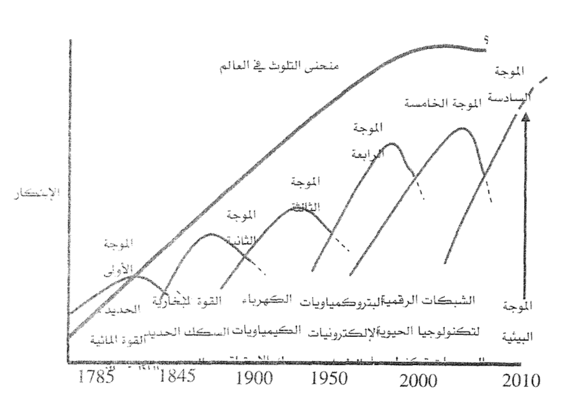
لقد كان الإبتكار في الماضي مجرد نشاط ذاتي لبعض الأفراد المتميزين كومضة ذكاء خاصة أو حالة من الإلهام لا يمكن السيطرة عليها أو تنظيمها. وهذا ما كان يضعف دور وأهمية الإبتكار في الشركات. ولكن هذا قد تغير جذريا في الوقت الحاضر بعد أن أصبحت الشركات تدرك جيدا أهمية ودور الإبتكار في بقائها ونموها. فمع إشتداد المنافسة وظهور اللاعبين الدوليين الذين ينافسون في كل شيء وفي أي مكان وأي وقت، فإن هناك تسارعا لا نظير له في تحسين المنتجات الحالية وإدخال المنتجات الجديدة. مما يجعل الشركات تعيش فيما يشبه إنفجار المنتجات الجديدة والتزايد شبه الأسي لهذه المنتجات. ولعل أحد الأسباب الأساسية لذلك هو التطور الحاصل في رؤية الشركة إلى الإبتكار والإستثمار المتعاظم فيه بوصفه النشاط الذي يحقق في حالات كثيرة القيمة المضاعفة الأعلى والسلاح التنافسي للمحافظة على الأسواق الحالية وفي إيجاد أسواق جديدة لصالح الشركة الإبتكارية. ولا شك في أن الشركات الأكثر نجاحا اليوم هي التي تطور منتجاتها بوتيرة أسرع من الشركات المنافسة أو تكون أكثر قدرة منها على الإستجابة لحاجات الزبائن أو في تقديم قيمة حقيقية موازية لما يد فعونه.

والإبتكار الأخضر (Green Innovation) يقع ضمن هذا التصور بوصفه الوسيلة الأكثر فاعلية في التوصل إلى مفاهيم وأساليب ومنتجات جديدة تكون أولا أكثر إستجابة لحاجات الزبائن وبطريقة أسرع من المنافسين وبما يزيد من القيمة الحقيقية للمنتجات الخضراء لقاء ما يدفعه الزبائن. وهناك منظوران للإبتكار هما:

أولا: المنظور الضيق: الذي يحصر الإبتكار في التعريف الشائع والمتداول بأنه التوصل إلى ما هو جديد. حيث الجديد هو بمثابة الإختراق (Penetration) والتقدم الكبير والوثبة التي يتجاوز بها المنتج (أو العملية) كل ما سبقه من المنتجات. ولأن الشركات أصبحت تتبنى البحث والتطوير (R & D) كوظيفة أساسية من وظائف الشركة، فإن الإبتكار وفق هذا المدخل هو التوصل إلى ما هو جديد بصيغة التطور المنظم والتطبيق العلمي لفكرة جديدة. وفي نفس السياق يعرّف بيتر دراكر (P.Drucker) الإبتكار بأنه (التخلي المنظّم عن القديم) إعتمادا على ما قاله الإقتصادي الأمريكي من أصل ألماني جوزيف شومبيتر (J.A.Schumpeter) بأن الإبتكار هو هدم خلاق (دراكر، 1994، صص126-7).

ثانيا: المنظور الواسع: ويرى أن الإبتكار ليس بالضرورة هو الإختراق (Penetration) عن طريق التوصل إلى الجديد كليا بل إنه قد يكون بمثابة تحسين المنتج وتعديله الذي يكون ذا أهمية في السوق وللزبون. وهذا يوسع مفهوم الإبتكار ليشمل التوصل إلى ما هو جديد على كل ما قبله وكذلك التحسين المستمر أو الكايزن(Kaizen) كما في تعديل المواد الداخلة. تحسين الجودة، التحسين المتعلق بإطالة عمر المنتج، تحسين إستخدامات المنتج.. إلخ. ويجب أن نلاحظ أن كل دورات الإبتكارات (منخينات Bic S) في الماضي كانت تتجه نحو تلبية أهداف الأعمال وفق معايير الأعمال الضيقة. وهذا ما جعلها ذات إتجاه متصاعد في التلوث والإستهلاك المفرط للموارد (أنظر الشكل 11-2).


الشكل (11-2): موجات الإبتكار



Source : K.C.Hargroves and M. H. Smith, (2005): The Natural Advantage of Nations, Earthscane, London,p17.(بتصرف)

والإبتكار الأخضر يقع ضمن مفهوم الإبتكار الواسع الذي يتعلق بالإختراق عن طريق التوصل أولا: إلى عملية خضراء جديدة أو منتج أخضر جديد يكون مستداما (كما في

إدخال الخلايا الشمسية للإستفادة من طاقة الشمس المستدامة)، أو يكونكفوءا بيئيا مقارنة بالقديم كما في صناعة الزهور الألمانية حيث طورت هذه الصناعة زراعة الزهور في المياه والصوف الصخري (Rock Wool) وليس في التربة من أجل خفض المواد المبيدة للحشرات والأعشاب والأسمدة وإستجابة للوائح المقيدة الآخذة بالتزايد حول الحد من إستخدام وإطلاق المواد الكيمياوية (Porter and Linde,1995,p120).

ثانيا: التحسينات على المنتجات لتكون أقل ضررا بيئيا كما في التعديل الذي أدخل على تكنولوجيات التوربينات من أجل إنتاج توربينات مصغرة (Micro Turbines) ذات (50 - 25) كيلووات لأنه أكثر ملاءمة للإستخدامات المحدودة وأقل تلوث وإستهلاكا للطاقة. وهذا التحسين كان ضد فكرة سائدة في قطاع الطاقة الكهربائية إنه الكفاءة بدون توربينات بأقل من (1000) كيلووات.

ومن المتوقع أن يكون الجيل الجديد من هذه التوربينات هي التي تشتغل بقوة الرياح (Romm,1999,p132). وهناك من يصنف تحول الشركات إلى شركات خضراء وفق ثلاث طرق هي:

أ. التخضير الكلي على مستوى الشركة من خلال التعديل الجذري للتكنولوجيا الحالية أو إدخال التكنولوجيا الجدية التي تحقق عمليات إضافة القيمة أو تحقيق الإنتاج الأكبر بطاقة ومواد أقل.

ب. تخضير الأنظمة الإدارية للشركة مما ينشىء الظروف الملائمة لتبني سياسات خفض التأثيرات البيئية السلبية. والمثال الملائم عن هذا الإبتكار الإداري الأخضر هو برنامج الرعاية المسؤولة للصناعة الكمياوية الذي يعمل على إدخال أنظمة جديدة تعزز الأهداف البيئية والسلامة والصحة.

ج. تخضير منتجات: وذلك من خلال تكييف المنتجات بهدف إدخال التجديدات على المنتج أو أجزائه بما يؤدي إلى إطالة حياة المنتج (Prakash,2002,p1).

وفي الخدمات والتي تعتبر عادة أرق على البيئة من التصنيع، نجد الإبتكار-الإختراق مثلا في التسويق اللانقدي (Cashless Shopping) الذي يتجنب إستخدام النقود الورقية، كما نجده في إدخال خدمات أجهزة الصراف الآلي (ATM) التي تقلص حركة وإستهلاك الطاقة في إنتقال الأفراد من أماكنهم إلى المصارف وعودتهم منها للحصول على هذه الخدمات. في حين أن الإبتكار- التحسين نجده في قيام الخطوط الجوية بإستخدام

محركات محسنة هي محركات بوينج (Boeing767-300) في خفض الضوضاء عند الإقلاع بثلاث مرات ونصف من نموذج بوينج(747-100) لتقليل الإزعاج الذي يشكو منه الناس الذين يسكنون في المنطقة المجاورة للمطارات. ولتكون الخطوط الجوية هي الجار الطيب في المنطقة(Goodal,1997,pp656-7). وفي هاتين الحاليتين من الإبتكار فإن المهم هو قيام الشركات بالحركة الأولى من أجل إكتشاف الفرصة والإتيان بالحلول المبتكرة بيئيا. فكما يكون الإبتكار - الإختراق ذا ميزة تنافسية كذلك التحسينات المعدّلة تكون ذات ميزة تنافسية في إكتشاف الفرصة في السوق وتحويلها إلى فرصة في عملية محسنة أومنتج محسن أوخدمة محسنة.

11-5- المحاكاة البيئية

إن عظمة الخالق تتجلى في خلقه، والطبيعة نموذج لهذه العظمة سواء في قوانينها أو أنظمتها البيئية أو تكامل كائنات أو دورات عناصر الكاربون والأوكسجين والهيدروجين.. الخ.

وإذا كانت الأعمال اليوم تتهم بأنها مصدر المشكلات البيئية فإن الكثير من البيئيين ينادون بالعودة إلى الطبيعة لحل المشكلات البيئية (أي دع قوانين الطبيعة لا الأعمال، أو البيولوجيا لا الثقافة تحل المشكلات). وهذا ما يعبر عنه الإتجاه القائم على المحاكاة البيئية (Eco-mimicry) أنه الإتجاه القائم على الطبيعة الملهمة للإبتكارات. إن المحاكاة البيئية تقوم على أن هناك في الطبيعة الكثير من القوانين، الظواهر، الدورات، المظاهر التي يمكن تعلمها واستخدامها لحل المشكلات البيئية التي نعانيها. لقد أعتبر كتاب جانين بينيوس (J.Benyus) الذي حمل عنوان " المحاكاة البيئية: الإبتكار الملهم بالطبيعة " أفضل الكتب التي تناولت المحاكاة البيئية. والكتاب يتساءل كيف تقوم الطبيعة بالأعمال ؟ كيف أن الطبيعة تصنع مجموعة مثيرة من المنتجات وبطريقة مختلفة تماما عن النظام الصناعي الحالي. الطبيعة تنتج بأقل طاقة، بشروط قريبة من الجسم وبلا سموم دائمة. كل شيء من المخرجات هو تغذية لعملية أخرى والحلقات تكون مغلقة، وإذا أنت تنظر إلى نظام إنتاجنا فإنه مختلف جدا.

لقد عرّف الكتاب المحاكاة البيئية في رؤية استشرافية لما يمكن أن تتطور إليه بأنها " العلم الجديد الذي يدرس نماذج الطبيعة وتقليدها واستلهامها في تصميمات

وعمليات من أجل حل المشكلات الإنسانية. لهذا فإنها تمتلك القاعدة العلمية في الأصول المتاحة في مختبر الطبيعة والمتمثلة في القوانين، الأنظمة، العناصر، الكائنات، الظواهر.. الخ والتي تقدم نماذج حية وفعلية لمعالجة المشكلات في البيئة ".

والمحاكاة البيئية تقدم الإطار بمكن إستخدامه كخارطة طريق للإستدامة ولأن نكون مستدامين. ولكي نكون كذلك فهناك الكثير مما يمكن تعلمه من الطبيعة. والكتاب يقدم القوانين التسعة لعمل الطبيعة التي يجب تعلمها(Benyus,1997):

1- الطبيعة تعمل على نور الشمس.
2- الطبيعة تستخدم فقط الطاقة التي تحتاج.
3- الطبيعة تلائم الشكل مع الوظيفة.
4- الطبيعة تقوم بتدوير كل شيء.
5- الطبيعة تكافئ التعاون.
6- الطبيعة تقوم على التنوع.
7- الطبيعة تطلب الخبرة المحلية.
8- الطبيعة تكبح الإفراط.
9- الطبيعة تراعي قوة الحدود.

11-6- إدارة الإستدامة

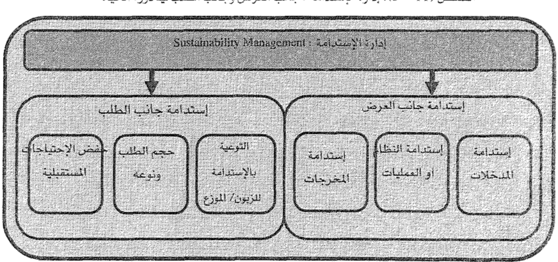
إن ذكاء الأعمال البيئي هو ذكاء مستدام، إنه يقوم على أن ما تقوم به الأعمال يتسم بالدوام الفعال، وهذا لا يمكن أن يتحقق إلا بالإستدامة (Sustainability). والإستدامة مصطلح تم طرحه في الثمانيات بعد أن جرى الحديث عن اقتصاد الإنقراض ونفاذ الموارد وفي مقدمتها الطاقة وتدهور رأس المال الطبيعي للأرض. وهي تعني أحقية الأجيال القادمة في أن يتمتعوا ببيئة آمنة وصحية وذات موارد وتنوع بيولوجي ومناظر طبيعية وغيرها كما تمتع بها الجيل الحالي ومن قبله الأجيال الماضية. وهذا المبدأ يؤكد على حقوق الأجيال المستقبلية لكي لا يعيشوا في بيوت زجاجية شأنهم شأن النباتات المحمية.

والإستدامة يمكن تعريفها من منظور بيئي بأنها إطار منهجي للمحافظة على أنظمة الحياة البيئية بما في ذلك حماية التنوع الحيواني والنباتي للإقليم، وهذا يمكن توسيعه وفق منظور اجتماعي – اقتصادية ليشمل حماية التنوع في المجتمعات الإنسانية. لهذا فإن الإستدامة تقدم نموذجا للتوازن والتكامل بين الأبعاد الثلاثة: البيئي، الإجتماعي، والإقتصادي.

وتحظى الإستدامة اليوم باهتمام واسع ويكاد يبدو اليوم أن كل شيء يجب أن يكون مستداما وهذا ما نجده مثلا في مصطلح التنمية المستدامة، ونجده في ميثاق الأعمال المستدامة الذي أصدرته غرفة التجارة الدولية بمبادئه الست عشر (www.gdcc.org) كما نجده في تحليلات الباحثين الذين يرون أن الإستدامة هي طرق جديدة للتفكير حول الدور الإنساني (كأفراد أو شركات أو مجتمعات) في الطبيعة، إنها بمثابة ثورة في إعادة التفكير وإعاد تحديد دورن بالعلاقة مع العالم الطبيعي (Edwards, 2005, pxiv). وكل هذ يجعل إدارة الإستدامة هي المدرسة الجديدة في الإدارة إنها الإدارة الذكية (الفعالة والكفوءة) القائمة على التكامل بين مطالب الأعمال ومطالب البيئة خلال دورة حياة تكنولوجيا وعمليات ومنتجات وخدمات الشركة.

وإن الإستدامة في دورة الحياة هذه تشير الى نوعين من الإستدامة، الأولى هي استدامة جانب العرض (Supply-Side S.) وهي التي تتعلق باستدامة الأنظمة في الشركة في مدخلاتها وعملياتها التحويلية ومخرجاتها. من أجل استمرار إعادة الإنتاج (Allen et al., 2003, p15). والثانية هي استدامة جانب الطلب(Demand-Side S.) وهي التي تتعلق بالتأثير الفعال في حجم الطلب ونوعه وتطوراته المستقبلية بالعلاقة مع استدامة جانب العرض (أنظر الشكل 11-3).

الشكل (11- 3): إدارة الإستدامة : جانب العرض وجانب الطلب في دورة الحياة



وفي هذا التصور فإن إدارة الإستدامة لابد من أن تضطلع بالوظائف الأساسية التالية:

أولا: العمل وفق مبدأ (حقبة الأجيال القادمة بالتمتع ببيئة آمنة وصحية وذات

موارد ومناظر طبيعية وتنوع بيولوجي كما تمتع بها الجيل الحالي ومن قبله الأجيال السابقة. وهذا المبدأ يؤكد على حقوق الأجيال القادمة لكي لا يعيشوا في بيوت زجاجية شأنهم شأن النباتات المحمية.

ثانيا: استشراف المخاطر البيئية: وهذا يتطلب جهدا خلافا لأن الكثير من المخاطر البيئية لا زالت تفتقر لوسائل القياس والتقييم مما يجعل ادارتها تواجه صعوبات كثيرة. وكما يقول رينهارت (F. Reinhardt) لا أحد يعرف حقا احتمال تحرك الدولار إلى الأعلى أو الأسفل مقابل الين (Reinhardt, 1999, p156).

ثالثا: استمرار الأعمال: لأن البيئة لازالت حتى الآن صالحة للأعمال فلابد من تقوم الأعمال بمسؤولياتها الإقتصادية إلى جانب مسؤولياتها الأخلاقية والبيئية بالمحافظة على البيئة صالحة من أجل مصالحها واستمرار تحقيق أهدافها لأطول فترة ممكنة.

رابعا: مدونة الإستدامة: كما أصدر الكثير من الشركات مدونات أخلاقية، فقد آن الأوان لإصدار مدونات الإستدامة لكي تكون مبادئ وقيم بيئية مرشدة لكل قرارات وممارسات وبرامج الشركات من أجل حماية بيئتهم وبالتالي استمرار أعمالها.

11-7- الفرص الجديدة القائمة على البيئة

أن البعد الأستراتيجي في الأعمال هو رؤية أنشطة ومنتجات الشركة في ضوء أنشطة ومنتجاتالمنافسين. لهذا فأن ما يميز الشركة عن منافسيها في السوق هو ما يمثل جوهر الميزة التنافسية. والميزة التنافسية (Competitive Advantage) قد تفهم في التحليل الأستراتيجي بأنها أية نقطة قوة داخل الشركة (فعلية أو محتملة) أو فرصة في البيئة (فعلية أو محتملة) قابلة للإستخدام من قبل الشركة بأفضل مما يستطيع ذلك منافسيها، في حين تكون أية نقطة الضعف داخل الشركة أو أي تهديد في البيئة خارج الشركة بمثابة ميزة للمنافسين على حساب الشركة.

وإذا كانت الشركات في الماضي لا تواجه منافسة شديدة، فأن هذا كان ينعكس بوضوح في إستمرار الميزة التنافسية لفترة طويلة نظرا لبقاء بيئة الشركة على حالها. لهذا فأن دورة حياة الميزة التنافسية (الواحدة) كانت طويلة ولا تتغير بسهولة. ومع تزايد وإشتداد

المنافسة بمشاركة منافسين جدد يأتون من البيئات مختلفة ويتنافسون بمفاهيم وطرق وأساليب جديدة فقد أدى ذلك إلى دخولنا في مرحلة المنافسة الفائقة (Hypercompetition). وفي ظل هذه المنافسة لم تعد الميزة التنافسية قابلة للإستمرار لفترة طويلة (بنفس الطريقة التي أصبحت دورات حياة العمليات أو التكنولوجيا والمنتجات أقصر). وهذا ما تطلب الحديث عن الميزة التنافسية المستدامة التي على الشركة تطويرها وتجديدها بإستمرار. فهناك ميزات تنافسية قديمة تضعف وتختفي في الشركة فإن ميزات تنافسية أخرى يجب أن تنشأ وتتطور لكي تستطيعالشركة البقاء في السوق.

ويرى بورتر (M.Porter) أن الميزة التنافسية (مستدامة أم غير مستدامة) توجد عندما الشركة تحقق ريعا إقتصاديا (Economic Rent) أي أن عوائدها تتجاوز تكاليفها (بما فيها تكلفة رأس المال).

وبهذا المعنى فإن الميزة التنافسية هي الأعمال مربحة إذا القيمة التي تنشئها تتجاوز تكلفة الأنشطة للوصول لهذه القيمة. ومع ذلك وفي ظل المنافسة فإن مجرد تجاوز القيمة للتكلفة لا يكفي لتحقيق ميزة تنافسية، لهذا فإن الشركة يقال أنها تمتلك ميزة تنافسية عندما تحقق أرباحا تتجاوز متوسط الصناعة (Industry Average) أي المجال الذي تعمل فيه. وحسب بورتر فأن هناك نوعين من الميزة التنافسية هما (Porter,1985,p3):

اولا: ميزة التكلفة (CostAdvantage): وهي الميزة التي تقوم على الكفاءة (Efficiency) وذلك بتقديم منتجات او خدمات مماثلة للمنافسين بأسعار أقل. وغن مصادر تحقيقها هي: إقتصاديات الحجم، إقتصاديات التعلم، إدارة سعة الإنتاج، تصميم المنتج، التكلفة الادنى للمدخلات، تكنولجيا العملية، والكفاءة الإدارية.

ثانيا: ميزة التميّز(.Differentiation A): وهي الميزة التي تقوم على تقديم ما هو فريد يكون ذا قيمة للزبون. إن الخصائص والمنافع الفريدة للمنتج أو الخدمة في الأستراتيجية الناجحة تمكّن الشركة من فرض علاوة سعرية جراء القيمة الأعلى لهذه الخصائص لدى شريحة سوقية معينة. ومصادر هذه الميزة هي: الجودة، الإبتكار، الموثوقية، العلامة التجارية، السمعة، موقف الشركة من البيئة، خدمة الزبون، الخدمات المتكاملة.

ومع إشتداد المنافسة وتزايد المنافسين والتطور التكنولوجي والمهارات التسويقية الخلاقة.. إلخ ، فأن الميزة التنافسية لم تعد طويلة العمر في السوق وإنما تتبدل بسرعة وفي دورة حياة أقصر مما كانت في السابق. وهذا ما دفع إلى طرق مفهوم الميزة التنافسية المستدامة (Sustainable Competitive Advantage). ولقد أشار ستيد وأخرون (Stead et al.) إلى أن الاستدامة تتطلب طريقة جديدة للتفكير كما أن يتطلب ذكاء أستراتيجيا مستداما جديدا للتفكير خارج الحدود المتعارف عليها (Stead et al.,2004,45-6).

ومع أن الإستدامة (Sustainability) في الثمانينات كما يرى موريوز وفالكون (Marioz and Falcon) هي المصدر الجديد للميزة التنافسية تحت تأثير تقرير برونتلاند (Brundtland) الذي صدر عام (1987) وتحدث عن التنمية المستدامة. ومع ذلك ظلت الجوانب البيئية بعيدة عن الدراسات التي صدرت في حقل الإدارة كما أشارت دراسة شريفاستافا (P.Shrivastava) عام 1994 إلى أن(10 ٪) من الدراسات فقط تناولت هذه الجوانب (Shrivastava,1994,pp235-243). إلا الإدارة الإستراتيجية قد إستفادت من ذلك بطرح مفهوم الميزة التنافسية المستدامة(SCA). آن الميزة التنافسية استخدمت في وقت مبكر ، ولكن الأدبيات لم تستخدم بشكل نظامي الميزة التنافسية المستدامة (SCA) إلا في وقت مبكر. فقد أشار بورتر عند إقتراحه للإستراتيجيات التنافسية عام (1984) الميزة المستدامة بكشل عابر حيث أكد أن الإستراتيجية التنافسية تساعد على " إدامة الميزة التنافسية ".

أن مفهوم الميزة التناسية المستدامة (SCA) انبثق في عام (1985) عندما ناقش بورتر الأنواع الأساسية للإستراتيجيات التنافسية ، مشيرا إلى أن الشركات يمكن أن تمتلك (التكلفة الأدنى أو التميّز) لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

كما أشار (Hamel & Prahalad) عام (1989) و(Dickson) عام (1992) إلى حاجة الشركة لأن تتعلم كيف تنشئ ميزات جديدة تحافظ على بقائها متقدمة على منافسيها. وفي عام (1991) قدم جاي بيرني (J.Barney) ما يعتبر تعريفا رسميا للميزة التنافسية السمتدامة (SCA) هو: إن الشركة يقال أنها تمتلك ميزة تنافسية مستدامة عندما هي تنفذ استراتيجية إنشاء القيمة لا تنفّذ بشكل متزامن مع أي من منافسيها الحاليين والمستقبليين وعندما الشركات الأخرى لا تكون قادرة على استنساخ منافع هذه الإستراتيجية.

كما يمكن تحديدها بالتأكيد على أن الشركة تكون لديها الميزة التنافسية المستدامة عندما تمتلك عمليات أو مراكز إنشاء القيمة التي لا يمكن استنساخها أو تقليدها من قبل

شركات أخرى مما يقود إلى تحقيق ربح أعلى من الإعتيادي. كما أنها تمثل ميزة متطورة بما يجعل منها ليس فقط ميزة لا يمكن تقليدها أو إستنساخها وإنما ميزة (بل ميزات) متجددة ومحسنة وطويلة الأمد للشركة في ظل المنافسة الفائقة التي تجعل كل ميزة تنافسية في كل شركة معرضة " للسطو والتقليد ". أن الميزة التنافسية الواحدة طويلة الأمد أو العمر (المنتج الواحد أو العملية الواحدة أو قناة التوزيع الواحدة أو المهارة التسويقية الواحدة) لم تعد ممكنة في ظل المنافسة الفائقة وإنما يجب تطوير الميزات التنافسية المتعاقبة بطريقة التحسين المستمر. وفي ضوء هذا التحول نحو (SCA) فأن هناك ثلاثة أقسام من الميزة التنافسية:

1- الميزة الأساسية (Basic C. A.): وهي أية ميزة تتميز بها الشركة على منافسيها وتعتمد عليها في المنافسة

2- الميزة الظاهرة (Revealed A.): وهي الميزة القابلة للتحديد وتعكسها الحصة السوقية للشركة في مقابل الحصص السوقية للمنافسين.

3- المستدامة: تسمح بالمحافظة والتحسين على الموقع التنافسي للشركة في السوق.

ولقد أكثر الباحثون من تحديد مصادر الميزة التنافسية المستدامة. فقد أشار ميشيل بورتر (M.Porter) إلى تحقيق (SCA) عن طريق التحالفات في إطار سلسلة القيمة (www.bbk.ac.uk)، وتناول إيفرسون (M.Iverson) تحقيقها عن طريق التداؤبات (Synergies) (http://ep.lib.cbs.dk)، أما بينج (A.T.K.Beng) فقد بحث في إطروحته عن تحقيقها عن طريق الذكاء العاطفي وخدمة الزبون(9) كما تناول آخرون تحقيقها عن طريق الموارد البشرية أو عن طريق المدخل القائم على المعرفة. ولعل الدراسة الواسعة التي قدمها ستيد وآخرون (Stead et al.) عن (SCA) تقوم على البيئة وإن الإستدامة البيئية هي مصدر هذه الميزة.

ولا بد من التأكيد على الميزة التنافسية المستدامة تحمل بصماتها البيئية ليس فقط لأن الإستدامة(Sustainability) قد طرحت في الإطار البيئي أولا وذلك بالحديث عن التنمية المستدامة منذ عام (1968) في المؤتمر الدولي للإستخدام الرشيد والحماية للمجال الحيوي الذي عقدته اليونسكو في باريس حيث تمت مناقشة التنمية المستدامة بيئيا، وفي عام (1972) مؤتمر الأمم المتحدة حول التنمية البشرية الذي تحت إشراف برنامج الأمم المتحدة للبيئة (UNEP) دعا إلى رعاية البيئة لتمكين الشعوب والأفراد من تحسين نوعية حياتهم بدون المسومة على حقوق الأجيالالقادمة، وفي عام (1985) اللجنة العالمية للبيئة والتنمية المعروفة بلجنة برونتلاند(Brundtland C.) التي أكدت على الحاجة لتبني المجتمع الدولي لأستراتيجية

بيئية طويلة الأمد لتحقيق التنمية المستدامة. وقد تكلل عمل اللجنة عام (1987) بإصدار تقريرها الشهير " مستقبلنا المشترك Our Common Future " الذي ساهم في شعبية مفهوم التنمية المستدامة (Sustainable Development) بعد أن عرفها بأنها " التنمية التي تفي بالحاجات الحالية دون التضحية بقدرة الأجيال القادمة على الإيفاء بإحتياجاتها الخاصة (www.fs.fed.us/sustained/history). وإذا كانت الأعمال قد إستخدمتها بالمعنى الذي يساعد الشركة على أن تعمل بشكل إبتكاري أو فعال من أجل تحديد ميزتها، فأنها كانت تعني ضمنا المعنى البيئي المستدام حيث أن الميزة المستدامة تعني أن الميزة الحالية يجب أن تتواصل بالمحافظة والتحسين مع الميزة المستقبلية.

ولعل التمثيل المهم للميزة التنافسية المستدامة هي أنها أثارت الإهتمام بالميزة البيئية (Eco-Advantage) أي الميزة التي تعتمد في مصدر قوتها أوعائدها الأعلى من المنافسين أو في إنشاء قيمتها في السوق على البيئة ومن معالجتها الخلاقة أو الكفوءة للمشكلات البيئية. والواقع أن الميزة التنافسية المستدامة مقبولة بشكل أكبر كميزة بيئية لأن الموارد النافدة، الطاقة النافدة، والأنظمة البيئية المستنفدة لا تقدم إلا ميزة نافدة أو منتهية. وإن عالم الأعمال يعتمد على الطبيعة بالمجال أولا والموارد الطبيعية ثانيا. في المجال لأن على الأعمال أن تواجه قانون البقاء البيئي الذي يشير إلى أنه بدون البيئة فإن على الأعمال أن تبحث عن عالم أو كوكب آخر. وأما الموارد الطبيعية فلن يمر وقتا طويلا حتى نرى الأعمال (وكذلك المجتمع الإنساني) تقدم إعترافاتها بأن ما جرى لموارد كوكبنا كان أسوأ قصر نظر (Worst Myopia) في الإدارة البيئية وإستمر لأكثر من قرنين من الزمن.

والميزة البيئية كانت موضوعا لكتاب جديد أصدرته جامعة يل (Yale) لمؤلفيه دانييل إيستي وإندرو ونستون (Esty and Winston) عام (2006) بعنوان " الأخضر إلى الذهب Green to Gold ". الكتاب يشير إلى أن الموجة الخضراءتجتاح العالم. وإن شركات مثل (BP)، تويوتا، (IKEA)، (GE)، Nike، توظف استراتيجيات ودية بيئيا وتستخدم عدسات بيئية لإيجاد طرق أكثر إبتكارية وريادية من المنافسين.

أن الموجة الخضراء حسب هذا الكتاب تمثل التحدي غير المسبوق لشركات الأعمال التي تواجه نوعين من الضغوط جراء ذلك: الأول يتمثل في حدود العالم الطبيعي التي تقيد عمليات وأنشطة الأعمال ونطاق أسواقها وربما بقاء الكوكب، والثاني أن الشركات تواجه إهتماما متزايدا بالبيئة من أصحاب المصلحة. وهذه الضغوط تتعرض لها جميع الشركات

الناجحة وغير الناجحة على حد سواء. والكتاب يقدم التحديات التي واجهت شركة سوني (Sony). والدورس المتعلمة لشركة سوني هي:

أ. أن أفضل الشركات أصبحت معرضة لأن تفاجئ بالقضايا البيئية. وهذا أيضا ما تعرضت له شركة كوكا كولا (Coca Cola) في الهند عندما إندلعت ضدها إحتجاجات على إستهلاكها المفرط للمياه، ليتحول الإحتجاج إلى مطالبة الشركة بتجنب إستخدام الثلاجات التي تضر بطيقة الأوزون. وهذا ما حمل الشركة إلى أن يكون لديها اليوم مساعد الرئيس لشؤون المياه والبيئة.

ب. أن البيئة ليست قضية هامشية وأنها يمكن أن تكلف أموالا حقيقية. ففي عام (2001) منعت الحكومة الألمانية لأسباب بيئية شحنات (1.3) مليون من وحدات (PlayStation) التي ظلت في مستودعات الشركة بدلا من تأخذ طريقها إلى رفوف العرض والبيع.

ج. أن المنافع يمكن أن تأتي من النظر إلى الاشياء بطريقة صحيحة. ولعل طرح العبء البيئي هو قصر نظر الشركات إزاء البيئة في حين يكون الميزة البيئية هو تعبير قوي عن الإستجابة الإبتكارية والفعالة للقضايا البيئية. أن العملاق الكيمياوي (DuPont) إستطاعت أن تخفض مساهمتها في الدفء الحراري بنسبة (72 ٪). إن الشركة وجدت (100) طريقة للإيفاء بهدف خفض الطاقة واستراتيجية الشركة الخضراء وإستطاعت أن توفر للشركة بليونين دولار.

أن الكتاب يشير إلى عشر قضايا بيئية: التغير المناخي، الطاقة، الماء، التنوع والأرض، الكيمياويات والسميات والمعادن الثقيلة، تلوث الهواء، إدارة النفايات، نفاد طبقة الأوزون، المحيطات والمصائد، جرد الغابات. وهذه كلها أصبحت عند التعامل معها بطريقة صحيحة وخلاقة تقدم اليوم مصدرا لليمزة التنافصية البيئية. والشركات الناجحة في هذا المجال إستطاعت تحقيق هذه الميزة البيئية. وإن الطرق الأساسية أو المبادئ أو ما يسميها الكتاب ألعاب الأخضر- إلى - الذهب التي اعتمدت عليها هذه الشركات تمثلت بالآتي:

1- الكفاءة البيئية / تحسين إنتاجية الموارد

2- خفض النفقات البيئية / خفض التكاليف البيئية والعبء القانوني

3- الكفاءة البيئية لسلسلة القيمة / تكاليف أقل أعلى وأسفل المجرى

4- الرقابة على المخاطرة البيئية / إدارة مخاطر الأعمال الناجمة عن البيئة

5- التصميم البيئي / الإيفاء بحاجات الزبون البيئية

6- المبيعات والتسويق البيئي / بناء مركز المنتج وولاء الزبون على الخصائص الخضراء
7- التحديد البيئي للفضاء السوقي الجديد / تعزيز إبتكار القيم وتطوير منتجات الإختراق
8- القيمة اللاملموسة / بناء سمعة الشركة والعلامات التجارية الموثوقة.

أن البيئة هي المصدر الجديد للميزة التنافسية وهذا ما على الشركات التعامل معه وفق رؤية استراتيجية واضحة. ففي المجتمعات التي تهتم في البيئة ويبرز فيها السلوك المستدام، فإن الميزة التنافسية البيئية تكون مصدرا لنجاح الشركة في حين يكون إهمال المطالب البيئية تهديدا خضيرا لأعمالها في السوق. كما أن وجود شرائح سوقية متزايدة تهتم بالقضايا البيئية تجعل البيئة ومطالبها جزء اساسيا من أستراتيجية التميز في تقديم منتجات ذات خصائص فريدة بيئيا. وأخيرا يمكن أن نلخص أبعاد الميزة التنافسية البيئية المستدامة فيما يأتي:

1- قدرات جوهرية: تكنولوجيا أنظف، أفراد واتجاهات بيئية، مفاهيم وأساليب خضراء.
2- الإلتزام الإيجابي باللوائح البيئية الذي ينعكس على سمعة بيئية عالية الجودة والتأثير.
3- استراتيجية موجهة للتميز البيئي بالتركيز على شريحة الزبائن الخضر.
4- الإبتكار البيئي: بأن يكون الإختراقات أو التحسينات الجديدة لعمليات ومنتجات الشركة تتعلق بحل المشكلات البيئية والتأثيرات السلبية عليها.
5- الثقافة الخضراء التي تقوم على القيم والمعايير الخضراء في الشركة.
6- القيمة اللاملموسة الخضراء: الشركة المعروفة بأنها ذات صورة ذهنية خضراء وسمعة ناصعة بيئيا من حيث المبادرات والإبتكارات النسبية.

8-11- تحديات الذكاء البيئي والإبتكار

إن ذكاء الأعمال البيئي يتضمن مطالب جديدة لا بد أن تتم مراعاتها تتعلق في أن الإبتكارات كما عرفتها الأعمال في السابق لم يكن من بين أهدافها ومعاييرها أن تكون ودية بيئيا أو أنها لا تكون تؤدي إلى زيادة الإستهلاك للموارد الطبيعية أو ذات تأثيرات سلبية على الانظمة البيئية. لهذا فإن تبني الشركات لرؤية جديدة تقوم على ذكاء الأعمال البيئي لا بد من أن يعني مواجهة مجموعة من التحديات الناجمة عن الخصائص الجديدة المطلوبة في قرارات وتكنولوجيات ومنتجات وخدمات الشركة. ويمكن في هذا المجال أن نشير إلى أهم هذه التحديات وكالآتي:

أولا: الحاجة إلى الأفراد ذوي الحس البيئي: أن شركات الأعمال خلال عدة قرون كانت تعمل وفق أولويات ومعايير لم تكن من بينها المعايير البيئية، لهذا فإن هذه الشركات في كل أهدافها وسياساتها وبرامجها بما في ذلك برامج إختيار وتعيين الأفراد وتدريبهم تعاني من غياب المطالب البيئية والحس البيئي لدى جميع أفرادها (المديرين، الباحثين، ولاعاملين الآخرين). لهذا فإن على الشركات أن تعمل على إيجاد هذا حس البيئة والتدريب عليه والتشديد عليه ليكون واحدا من معايير تقييم ومكافأة أفرادها. فلا يمكن بناء شركات ودية بيئيا بدون أفراد ذوي ميول إيجابية حيال البيئة ومطالبها.

ثانيا: نقص أدوات القياس والتقييم: أن الشركات بحاجة إلى تطوير طرق جديدة لتعقب آثار بعيدة المدى لبرامجها وأنشطتها المختلفة على البيئة. ويبدو هذا التحدي هو الأصعب في ظل شركات تعمل وفق أولويات ومعايير مرتبطة بالأداء المالي الآني وقصير الأمد، ووفق حقيقة أننا لا نمتلك ضمانة مثلا كما يقول مارك إيلروي (M.McElroy) أن الإبتكار المستدام سيؤدي إلى نشاط مستدام (McElroy, 2006, p5). أن تعقب آثار أنشطة الشركة في المدى البعيد على البيئة لا بد من أن يعني تبني طرق جديدة وإبتكارية من أجل تحسين قدرتنا على رؤية ما سينجم عن أنشطتنا الحالية في المستقبل البعيد نسبيا.

ثالثا: تزايد المطالب القانونية والزبونية المتعلقة بالبيئة: أن البيئة التي أهملت لقرون وبعد تفاقم مشكلاتها مطلوب اليوم إعادة الإعتبار إليها. وهذ لن يتم بسهولة وإنما لا بد من تطوير نوع من الإستجابة الخلاقة التي هي سمة أساسية من سمات ذكاء الأعمال. والواقع أن الإستجابة الخلاقة تتجاوز الإمتثال للقوانين واللوائح إلى ما هو ابعد من ذلك في أن يكون ذلك فرصة للأعمال وتحقيق الميزة التنافسية بطرق جديدة تقوم على ثقافة لامجموع الإيجابي للطرفين أي ثقافة ربح – ربح (Win-Win Culture) أي ربح الشركة وربح المجتمع والبيئة لما تحققه الشركة في هذه الإستجابة الخلاقة.

رابعا: الحاجة لمدونة الإستدامة: أن مبادئ ومدونة الإستدامة (Sustainability Code) للشركة تعني مجموعة المبادئ والقيم المرشدة المتعلقة بحماية البيئة وإستدامتها

والتي تتبناها الشركة وتعمل على متابعة إلتزام أفرادها بها في جميع قراراتهم وممارساتهم. ومثل هذه المدونة أو مجموعة المبادئ أصبحت شائعة. أن شركة مثل (Hydro Tasmania) ثالث أكبر شركة عالمية في صناعة الألمنيوم وأحد شركات مجلة فورتشن 500، لديها مدونة إستدامة (www.hydro.com.au). وإن بعض الشركات أصبحت تصدر مدونة الإستدامة للمجهزين مثل مجموعة (ANZ) المالية والمصرفية الأسترالية التي أكدت فيها على العمل من أجل تحقيق الإحتياجات الادنى من التجهيزات وتبني المسؤولية في مراقبة الأداء الإجتماعي والبيئي للمجهزين الذين تتعامل معهم (www.anz.com).

ليظل الإبتكار البيئي هو التجلي الأكثر تمثيلا للذكاء البيئي سواء في المحاكاة الطبيعية بشكل خاص أو البيئية بشكل عام. وهذا الإبتكار رغم أنه لا زال بحاجة إلى بلورة الإتجاهات في شركات الأعمال. وهذا ما يجري بالفعل تحت تأثير عوامل عديدة منها تفاقم المشكلات البيئية جراء سياسات الأعمال خلال الفترة الطويلة الماضية والقائمة على أحادية الرؤية والتركيز على المسؤولية الإقتصادية للشركات في صنع النقود وتحقيق أقصى الأرباح مما ساهم في سرعة تدمير البيئة، السياسات الحكومية التي أصبحت أكثر تشددا إزاء الشركات للإلتزام بالمسؤولية الإجتماعية والأخلاقية والبيئية في أعمالها وأنشطتها، إتجاهات نمط جديد من الزبائن هم الزبائن الخضر (Green Customers) الذين أصبحوا مستعدين لدفع علاوة سعرية للمنتجات الودية والصديقة للبيئة بما يؤكد ظهور إتجاهات إيجابية قوية لدى الزبائن، وأخيرا تحت تأثير الإبتكار البيئي نفسه الذي يستطيع أن يقدم مساهمته الكبيرة في تميّز الشركة وإكتساب ميزة تنافسية مستدامة وحقيقية في مجال المنافسة مع الشركات الأخرى.

وبناء على ما تقدم يمكن نخلص من كل ما عرضنا له في هذا الفصل إلى مجموعة إستنتاجات ضرورية لفهم هذا المجال:

1- أن ثمة حاجة متزايدة لدى كما هناك ضغوط كبيرة من أجل تحول الشركات إلى شركات مسؤولة بيئيا: وهذا يتطلب أهداف بيئية وثقافة شركة بيئية وأفراد موهوبين ذوي حس بالبيئة واحتياجاتها وفرصها المتنامية.

2- البحث عن ميزة تنافسية قائمة على البيئة: وهذا يتطلب إعادة تفكير في مصادر إنشاء واستدامة الميزة التنافسية في الشركة حيث البيئة بمصادرها الطبيعية

والإجتماعية والإقتصادية هي الشكل الجديد للتميز والتفوق في الأعمال ومصدر للميزة التنافسية المستدامة.

3- إن التطور في مجال الذكاء يشير إلى أن الأفراد والشركات لا تتعامل مع شكل واحد من الذكاء كما في الذكاء التحليلي الرشيد وإنما هي تتعامل مع أشكال متعددة من الذكاء.

4- إن الشركات مثل الأفراد لديها معامل ذكاء الشركة، وإن معامل ذكاء الشركة يشير ويقيس قدرة الشركة على إنشاء وتقاسم واستخدام المعرفة والخبرات وأفراد المعرفة لديها بطريقة فعالة من أجل البقاء والنمو في بيئة الأعمال سريعة التغير وشديدة التنافس اليوم.

5- إن ذكاء الأعمال البيئي هو الشكل الجديد لذكاء الشركات يتمثل في أربعة مجالات على الشركات العمل فيها هي: الإبتكار البيئي، المحاكاة البيئية، إدارة الإستدامة، وأخيرا الفرص الجديدة القائمة على البيئة.

6- الحاجة الى التصدي للتحديات الناجمة عن توجهات الشركة نحو تبني رؤية ذكاء الأعمال البيئي، وتتمثل هذه التحديات في: الحاجة الى أفراد (مديرين، باحثين، عاملين) ذوي حس بيئي، تطوير أدوات وطرق القياس للآثار البيئية بعيدة المدى لأعمال الشركة على البيئة، الإستجابة الخلاقة للمطالب البيئية (القانونية والزبونية)، وأخيرا مدونة الإستدامة كمبادئ مرشدة لقرارات وممارسات الشركة وأفرادها ذات التأثير على البيئة.

المصادر

1. بيترف. دراكر: الإدارة للمستقبل: التسعينات وما بعدها، ترجمة د. صليب بطرس، الدار الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة، 1994، ص 514.
2. Allen, T.F.H. et al. (2003): Supply-Side Sustainability, Columbia University Press,New York.
3. Avishai, B.(1994): What is Business's Social Compact ? HBR.Vol,(72) No.(1),Jan-Feb, pp38- 48.
4. Beng, A.T.K. (2006): Emotional Intelligence, Customer Service and Sustainable Competitive Advantage, See (http://thesis.suc.edu.au).
5. Benyus, J.M. (1997): Biomimicry: Innovation Inspired By Nature, William Morrow & co., New York.
6. Edwards, A.R. (2005): The Sustainability Revolutions, New Society Publishers, Canada.
7. Esty, D. and E.Winston(2006): Green to Gold, Yale University Press, See: Book Review in: Executive Book Summaries, Vol(29), No.(10)(3 Parts), Jan 2007.
8. Friedman, M. (1962), Capitalism and Freedom, University of Chicago Press,Chicago.p133.And M.Friedman, The Social Responsibility of Business is to Increase it's Profits, New York Times Magazine, Sep3.1970,pp126-7.
9. Gardner, H. (1983): Frames of Mind: The Theory of Multiple Intelligence, Basic Books, New York.
10. Hoffman, N.P. (2000): An Examination of the Sustainable Competitive Advantage: Past, Present, and Future, Academy of Marketing Science Review, Vol(4), Available on (www.amserview.org).
11. Lennick, D. and Kiel F. (2005): Moral Intelligence, Pearson Education, Inc., New Jersey.
12. Liebowitz, J.(2006): Strategic Intelligence, Auerbach Publications, Boca Raton.
13. McDowell, D.(2009): Strategic Intelligence, The Scarecrew Press,Inc., Lanham.
14. McElroy, M.W. (2006): The Sustainability Code, Available on:(www.sustainableinnovation.org).
15. McMaster,M.D(1996):The Intelligence advantages Organizing For Complexity Butterworth-Heinemann Doston.
16. Miller, G. et al.(2006): Business Intelligence Competency Centers, John Wiley and Sons, Inc., New Jersey.
17. Murioz, D.M. and Falcon J.M.G. (1998): Sustainability as a Major Source of Competitive Advantage, 7th International Conference of the Greening of Industry Network,Rome,pp3-4.

18. P.Shrivastava, P. (1994): A Greening Business Education: Toward an Ecological Pedagogy, Journal of Management Inquiry, Vol(3),pp235-243.
19. Porter, M. (1985): Competitive Advantage, The Free Press,p3.
20. Porter, M.E. and Linde C.V.D.: Green and Competitive: Ending the Stalemate, HBR, Vol(73),No.(5),Sep-Oct 1995, pp120-34.
21. Prakash, A. (2002):Green Marketing, Public Policy and Managerial Strategies, Published Online in:(www.interscience.wiley.com).
22. Reinhardt, F.L. (1999): Bring The Environment Down to Earth, HBR, Vol.(77), No.(4), July-Aug, pp149-157.
22. Reinschmidt,J. Francoise,A.(2000): Business Intelligence Certification Guide, International Technical Support Organization, California.
23. Romm, J.J. (1999):CoolCompanies,Island Press, Washington, p132.
24. Stead, W.E. et al.(2004): Sustainable Strategic Management, M.E. Sharpe, Armonk,p27 and p45-6.
25. Sterngerg R.S. (1985): Beyond IQ, Cambridge University Press, Cambridge.
26. Tilson W. (2000): Sustainable Competitive Advantage, See:(www.fool.com).



صدر للمؤلف

1) كتاب (نظام الوقت المحدد) عام 1995 ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية التابعة للجامعة العربية في القاهرة.

2) كتاب (أخلاقيات الإدارة في عالم متغير) عام 2000 ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية التابعة للجامعة العربية في القاهرة.

3) كتاب (إدارة العمليات: جزءان) عام 2001 ، الرياض ، معهد الإدارة العامة.

4) كتاب (إدارة الإبتكار: المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة) عام 2003 ، عمان ، دار وائل.

5) كتاب (الإدارة الإلكترونية: الأستراتيجية، الوظائف، المجالات) ، عام 2004 في الرياض من قبل دار المريخ.

6) كتاب (مدخل ياباني إلى إدارة العمليات) دار الوراق ، عمان ، 2004.

7) كتاب (أخلاقيات الإدارة ومسؤولية الأعمال) عام 2006 ، عمان ، دار الوراق.

8) كتاب (إدارة المعرفة) ، 2008 ، ط2 ، دار الوراق ، عمان.

9) كتاب (مدخل إلى الأساليب الكمية مع تطبيق بإستخدام Microsoft Excel) عام 2008 ، ط2 ، عمان ، دار الوراق.

10) كتاب (البعد الأخضر للاعمال: المسؤولية البيئية لرجال الأعمال) عام 2008 ، دار الوراق ، عمان.

11) كتاب (إدارة الجودة الشاملة في عصر الإنترنت) عام 2009 ، دار الصفاء ، عمان.

12) كتاب (إدارة اللاملموسات) عام 2009 ، دار اليازوري ، عمان.

13) كتاب (القيادة في القرن الواحد والعشرين) عام 2010 ، دار الصفاء ، عمان.

14) كتاب (دراسة العمل والهندسة البشرية) عام 2011 ، درا الصفاء ، عمان .

LEADERSHIP & INNOVATION MANAGEMENT




9789957247829





المملكة الأردنية الهاشمية - عمّان - شارع الملك حسين
مجمع الفحيص التجاري - هاتف : 4611169 6 962+
تلفاكس: 4612190 6 962+ ص.ب 922762 عمّان 11192 الأردن
E-mail: safa@darsafa.net www.darsafa.net